

# ASPALAISET -

Asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiden työkuultuuri ja työhyvinvointi

Kalle Valtteri Honkanen

Helsingin Yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiologia

Pro gradu – tutkielma

Toukokuu 2011



|   |   |   |
|---|---|---|
| Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty<br>Valtiotieteellinen Tiedekunta   |   | Laitos Institution – Department<br>Sosiaalitieteiden laitos |
| TekijäFörfattare – Author<br>Kalle Valtteri Honkanen  |   |   |
| Työn nimi Arbetets titel – Title<br>Aspalaiset – asiakaspalvelukeskuksen työkulttuuri ja työhyvinvointi   |   |   |
| Oppiaine Läroämne – Subject<br>Sosiologia   |   |   |
| Työn laji Arbetets art – Level<br>Pro gradu   | Aika Datum – Month and year<br>2.5.2011 | Sivumäärä Sidoantal – Number of pages                       |
| Tiivistelmä Referat – Abstract<br><p>Tutkimuksen aihepiiri on työelämä ja työhyvinvointi. Tutkimus on työnsosiologiaa, jota kytetään johtamisen oppialaan. Tutkimuksen menetelmät ovat kvalitatiivisia ja päätelmät aineistolähtöistä työn sosiaaliteoriaa. Tutkimuskohteena ovat eteläsuomalaisen palveluyrityksen asiakaspalvelukeskuksen työntekijät. Tutkimuksessa käytetään etnografisia tutkimusmenetelmiä sekä teemallista ryhmähaastattelua, joiden tarkoituksena on havainnoida keskuksen työkulttuuria sekä selvittää asiakaspalvelijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista. Tutkimuskäsitteistössä olennainen työkulttuuri määritellään sosiaalisen konstruktionismin perinteen kautta käyttäen tukena organisaatiopsykologiaa. Keskuksen työntekijöiden puheissa ilmenevä työhyvinvoinnin käsite näyttäytyy tutkimuskohteena, mutta työhyvinvoinnin käsitettä lähestytään myös sosiaalitieteellisestä näkökulmasta ja esitellen sen institutionaalisia määrittelyjä.</p> <p>Tutkimus sisältää seitsemän lukua. Luvuista kaksi ensimmäistä ovat johdantoa ja tutkimuksen kytkemistä aihepiiriin, kolmas muodostaa teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskäsitteistön, neljäs esittelee tutkimusasetelman, -menetelmät ja kohteen, viides ja kuudes ovat aineistoa käsitteleviä luvut, oma lukunsa kummallekin aineistotyyppille sekä tutkimusmenetelmälle, ja seitsemäs luku on aineistojen yhdistelemisestä lähtevien argumenttien jatkamista ja pohdintaa. Tutkimuksessa käytetään paljon aineistolainauksia kuvaamaan tutkimuskohdetta johtuen pääasiassa aineiston läpinäkyvyyden olennaisuudesta kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin kannalta. Tutkimus etenee lähdepoisesta tekstistä ja teorioiden esittelemisestä olennaisen teoreettisen viitekehyksen muodostukseen, jonka jälkeen painottuvat aineisto ja tekijän omat analyysit sekä tulkinat.</p> <p>Tutkimuksessa havaitaan työhyvinvoinnin käsitteen hahmottuvan hyvin laajana. Työhyvinvointi liittyy moniin asioihin ja ilmiöihin, eikä sitä voida rajata edes työhön tai työasioihin. Tutkimuksessa havaitaan, että työhyvinvoinnin käsite on olennaisesti ambivalentti. Osin tästä johtuen asiakaspalvelijoiden ilmaisema työhyvinvointi on kulttuurisesti väritynyt ja monitahoinen ilmiö. Työhyvinvoinnin määrittelyssä etusijan saavat työkulttuurisesti olennaiset seikat. Muita määritelmiä tarkasteltaessa havaitaan myös, että työhyvinvointia määritellään kulloisenkin määrittelijän tehtäväalueen kautta ja intressejä silmällä pitäen. Tutkimuksessa ehdotetaan työhyvinvoinnin suodattuvan työkulttuurin kautta ja näin mahdollisesti vaikuttavan koettuun hyvinvointiin. Tätä kautta pohditaan työhyvinvoinnin edistämistä organisaatiossa jo olemassa olevan tiedon mukaan niin, että ulkopuoliset asiantuntijat toimisivat työkalujen antajina ja esimiehet prosessin toteuttajina. Tässä yhteydessä löydetään perusteita varoittaa ulkopuolisen konsultoinnin epäonnistumisen mahdollisuuksista työhyvinvoinnin suhteen.</p> |   |   |
| Avainsanat – Nyckelord – Keywords<br>työnsosiologia<br>työkulttuuri<br>työhyvinvointi<br>työyhteisöt<br>työelämä<br>henkilöstöjohtaminen<br>asiakaspalvelu<br>organisaatiokulttuuri   |   |   |
| Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited<br>Valtiotieteellisen tiedekunnan kirjasto   |   |   |
| Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information   |   |   |

## Sisällys

|   |    |
|---|----|
| 1. Johdanto.....  | 3  |
| 2. Tutkimusaihe .....   | 5  |
| 2.1. Työ tutkimusaiheena .....                                    | 5  |
| 2.1.1. Työn merkitys ja arvostus.....                             | 6  |
| 2.1.2. Työn ongelmakohdat ja muutos.....                          | 7  |
| 2.2. Tutkimuskohteen valinta .....                                | 9  |
| 3. Tutkimus osana työn sosiaalityötä.....                         | 10 |
| 3.1. Työn määrittely tutkimuksessa .....                          | 10 |
| 3.2. Työhyvinvoinnin lähestymistavat .....                        | 12 |
| 3.2.1. Työhyvinvointi muutosinstrumenttina .....                  | 13 |
| 3.2.2. Työhyvinvoinnin kritiikki.....                             | 16 |
| 3.2.3. Työhyvinvoinnin sosiologia.....                            | 17 |
| 3.2.4. Työhyvinvointi tämän tutkimuksen käsitteenä .....          | 20 |
| 3.3. Kulttuurin käsite.....                                       | 20 |
| 3.3.1. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen .....                  | 21 |
| 3.3.2. Sosiaalinen konstruktionismi.....                          | 24 |
| 3.3.3. Tämä tutkimus: työhyvinvointi työkuultuurissa .....        | 26 |
| 4. Tutkimusasetelma ja -menetelmät .....                          | 27 |
| 4.1. Tutkimuskysymykset .....                                     | 28 |
| 4.2. Aineisto ja menetelmät.....                                  | 29 |
| 4.2.1. Etnografia ja tutkijan asema .....                         | 29 |
| 4.2.2. Teemallinen ryhmähaastattelu.....                          | 32 |
| 4.2.3. Aineistojen yhteisanalyysi, tulkinta ja yleistäminen ..... | 34 |
| 4.5. Tutkimuskohde - asiakaspalvelijat .....                      | 37 |
| 4.5.1 Asiakaspalvelukeskus tilana.....                            | 38 |
| 4.6. Tutkimuseettiset periaatteet .....                           | 38 |
| 5. Asiakaspalvelukeskuksen kulttuuri.....                         | 40 |
| 5.1. Keskuksen arkea .....  | 40 |
| 5.2. Toistuvat tapahtumat ja toimintatavat .....                  | 48 |
| 5.2.1. Neuvottelu ja keskustelu työssä .....                      | 48 |
| 5.2.2. Huumori ja työstä irtoaminen .....                         | 50 |
| 5.2.3. Turhautumisen esilletuominen .....                         | 52 |
| 5.3 Kulttuurin olennaiset sisällöt .....                          | 53 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.3.1. Yhteistyö ja kommunikaatio - yhtenäinen yksikkö .....           | 53  |
| 5.3.2. Asiantuntijuus ja keskinäinen arvostus .....                    | 55  |
| 5.3.3. Vastuun kieli - omat hommat hoidetaan .....                     | 57  |
| 5.3.4. Työkulttuurinen huumori .....                                   | 61  |
| 5.4. Uusien ja vanhojen kulttuuri? .....                               | 64  |
| 5.5. Millaisena "aspan" työkulttuurin voi käsittää? .....              | 64  |
| 6. Asiakaspalvelijoiden työhyvinvointi .....                           | 67  |
| 6.1. Haastattelujen kulku ja rakenne .....                             | 67  |
| 6.2. Työhyvinvointi asiakaspalvelukeskuksen näkökulmasta .....         | 68  |
| 6.2.1. Työhyvinvoinnin ominaisuudet ja kattavuus .....                 | 69  |
| 6.2.2. Vastuun paikantuminen .....                                     | 74  |
| 6.2.3. Organisointi toistuvana aiheena .....                           | 78  |
| 6.2.4. Työyhteisön sosiaalinen toiminta .....                          | 82  |
| 6.2.5. Yksilöstä yhteisön hyvinvointiin .....                          | 85  |
| 6.3. Työkulttuurinen työhyvinvointi .....                              | 91  |
| 7. Yhteenveto – johtopäätökset ja tutkimuksen avaamia pohdintoja ..... | 93  |
| 7.1. Monitahoinen ja työkulttuurinen työhyvinvointi .....              | 94  |
| 7.2. Kulttuuritransformaatiot ja organisaatiomuutos .....              | 96  |
| 7.3. Tutkimus näkökulmana liikkeenjohdolliseen arkeen .....            | 98  |
| 7.4. Yrityksen tilanne nyt .....                                       | 99  |
| 7.5. Loppusanat – yhden asiakaspalvelijan näkökulma .....              | 99  |
| Lähdeluettelo .....  | 101 |
| Liitteet .....   | 105 |
| Liite 1. Asiakaspalvelukeskuksen pohjapiirros ja tilan toimijat .....  | 105 |
| Liite 2. Haastattelujen infolomake osallistujille .....                | 106 |
| Liite 3. Haastattelujen kysymykset .....                               | 107 |
| Liite 4. Suostumus haastatteluun osallistumisesta .....                | 109 |

## 1. Johdanto

Kuunnellessani vuoden 2011 eduskuntavaalien ensimmäistä televisioitua vaalitenttiä (21.7.2010, MTV3) ajattelin, että haluaisin lähteä tekemään sen, mitä nämä henkilöt lupaavat. Muutamat puoluejohtajista halusivat työelämän laatuun parannuksia, joilla pidennettäisiin työuria. Näkökulma oli erittäin painotettu ja muodostettu argumentiksi eläkeiän nostoa vastaan. Samaan aikaan olin äärimmäisen skeptinen ja äärimmäisen toiveikas. Olen kokenut työelämän kiinnostavaksi aiheeksi siitä asti, kun tutustuin omaan tieteenalaani. Työelämästä puhutaan nykyään kovana, kylmänä, kiireisenä, vaativana ja hektisenä. Usein esitetään huolta siitä, että pian työelämään valmistuvat ja erityisesti vielä nuoremmat eivät edes halua tähän maailmaan. Heille ei vaikuta olevan siellä paikkaa, ei ainakaan mieluisaa sellaista. Mistä tässä on kysymys? Mietin pitkään, haluaisinko yrittää tämän kysymyksen lähestymistä makrotasolla. Ymmärsin, että moni on jo yrittänyt sitä, ja jotkut vastauksetkin ovat kohtalaisen vakuuttavia. Kiinnostukseni on enemmän mikrotasoisissa ilmiöissä ja niiden ymmärtämisessä sellaisten käsitteiden kautta, jotka koen hallitsevani ja joiden koen selittävän parhaiten asioita. Monimutkainen löytyy yksinkertaisimmasta. Yhdessä muutaman sekunnin tapahtumassa voi näkyä monen toimialan ja ihmisen jatkuva ongelma.

Tämä tutkimus tapahtui yhdessä yrityksessä ja sen asiakaspalvelukeskuksessa. Tässä yksikössä tapahtuva tuotti aineiston. Tutkimus tapahtui asiakaspalvelukeskuksen sisällä - muutaman kymmenen neliön tilassa, jossa puhelimien ja tietokoneiden äärellä työskentelevät kolmetoista ihmistä lähes jatkuvasti, muutamien sermien erottamana. Puhelut kuuluvat ympäri tilaa, ja ulkopuolisen on vaikeaa saada asioista kiinni. Mitä oikeastaan tapahtuu? Mikä on puhelun, asiakkaan, työpaikan tai työn merkitys? Mistä puhutaan? Kaikki tämä avaa näkymää työhön ja hyvinvointiin. Mitä täällä tarkoittaa työ, entä hyvinvointi? Miten ne esiintyvät yhdessä vai esiintyvätkö? Kaikkeen tähän yritin pureutua asiakaspalvelukeskuksen henkilöstön kautta, heidän keskellään. Tarkoituksena oli antaa määrittelyjen tapahtua tai kysyä avoimesti, pakottamatta tulkintoja.

Ensimmäisenä päivänä asiakaspalvelukeskuksessa panin merkille, että kaikilla oli sähköohjatut, säädettävät pöydät. Kiittelin tätä ääneen – olin käsittänyt, että tämä on harvojen luksusta vastaavassa työssä, jopa suuremmissa yrityksissä. Tämän perustin aiempaan työkokemukseen.

Tämä oli työergonomiaan, työn laatuun ja työhyvinvointiin panostamisen osoitus ja sinänsä arvostettavaa. Tämä kuulostaa loogiselta - voisi ajatella, että tästähän työhyvinvoinnissa on kysymys. Muutama päivä myöhemmin huomasin etnografisista muistiinpanoistani löytyvän seuraavan merkinnän:

*"205. Sähköpöytiä ei käytä kukaan."*

Mihin tällaisen havainnon voi kytkeä?

Prosessi tämän tutkimuksen valmistumiseen oli pitkä. Se käsitti työpaikalla istumista ja muistiinpanojen tekemistä, haastattelujen järjestämistä ja purkamista, paljon kirjallisuuden ja nykykeskustelun seuraamista sekä koneella istumista. Lopputuloksessa näkyy korostuneesti oma pohdinta ja teorianmuodostus. Koin lopulta, että halusin tehdä enemmän huomautuksia, korjauksia ja kritiikkiä sen sijaan, että muodostaisin jälleen yhden työhyvinvoinnin mallin. En aikunut tutkimuksellani kertoa, mikä on työhyvinvointia sellaisena kuin se käsitetään nykykeskustelussa: realistisena, olemassa olevana, muutettavana. Halusin antaa jotain lisää, jotain huomautettavaa, jotain korjaavaa. Kuitenkin päädyin tekemään teoriaa, joka monimutkaistaa ilmiötä ainakin osin. Koen kuitenkin, että oma näkemykseni koko kentästä tarkentui ja voin esittää pari yksinkertaistakin ehdotusta.

Lukijan on hyvä muistaa, että kyse on yhden yrityksen aineistosta eli tapaustutkimuksesta; luonnehinnasta, pohdinnasta, avaamisesta. Tämän tutkimuksen rinnastaminen kyselytutkimukseen työhyvinvoinnista ei ole mielekästä. Tässä tutkimuksessa ei kysytäkään mikä vaikuttaa mihinkin ja vastata miten asiat ovat. Tässä tutkimuksessa kysytään, *miten tällaista ilmiötä voisi hyvin ajatella?* Lopussa vastataan, että *ehkäpä näin*. Toivon näkemystäni pidettävän ensisijaisesti mielenkiintoisena hyödyllisen sijaan. Hyödyllisyyden argumentoinnin suhteen otan vastuun itselleni tutkimuksen loppumetreillä.

## 2. Tutkimusaihe

*”Työ on käsite, jonka ympärillä pyörii melkein kaikki, ainakin länsimaissa yhteiskunnissa.”  
(Riikonen ym. 2002, 54)*

Tutkimukseni koskee työelämää. Työnä tutkimuksessa käsitetään palkkatyö. Tutkimusaiheena on asiakaspalvelutyö, jota tehdään pienessä yhteisössä puhelimen välityksellä, ja jossa yrityksen asiakkaat ovat suorassa, mutta eivät kasvokkaisessa kontaktissa työn tekijöihin. Tämän tyyppinen työ on yleistä. Puhelinpalvelukeskuksen malli, niin sanottu ”call center”, soveltuu monelle toimialalle ja sitä käytetään yleisesti. Se on helposti järjestettävä asiakaskontaktien hoitamisen tapa.

Tutkimuksen teema löytyy nykykeskustelusta työelämästä; henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta, sekä yrityksistä huomioida näitä asioita yritystoiminnassa. Tutkimuksella pyritään uuteen puheenvuoroon, avaukseen työhyvinvoinnin ”kuilusta”, jonka nähdään sijaitsevan työntekijöiden hyvinvoinnin ja institutionaalisen työhyvinvoinnin käsittämisen välillä (Riikonen ym. 2002, 11-14). Tutkimuksen tiedonintressinä on ymmärrettävän informaation lisääminen ja näkökulmien laajentaminen.

Nähdäkseni työn tutkimisen peruste löytyy helposti katsottaessa yhteiskunnallista keskustelua työstä. Työ on suosittu puheenaihe, josta väitellään monin tavoin. Nykyaikana työn puute, työn hankkiminen, sen merkitys ja järjestäminen sekä sen seuraukset ovat keskustelun kohteena. Omasta näkökulmastani olennainen keskustelu on se, mitä työ aiheuttaa. Miten työ ja työolot tulisi järjestää? Mitä on työhyvinvointi?

### 2.1. Työ tutkimusaiheena

Avaan seuraavassa lyhyesti nykymuotoista suomalaista työelämää koskevaa keskustelua ja tutkimusta. Esittelen hiukan niitä taustoja, joiden kautta olen johtanut oman tutkimuskohteeni ja –asetelmani. Lähdän työelämän osasta suomalaisten elämässä - sen merkityksestä ja arvostamisesta. Kertaan myös hiukan sellaista yleistä keskustelua ja teoriaa, jota leimaa työn

huonontuminen lähihistoriassa. Työpahoinvoinnista puhuminen koetaan suomalaisessa yhteiskunnassa relevantiksi.<sup>1</sup> Tästä etenen työhyvinvoinnin ilmaantumiseen olennaisena käsitteenä teoriassa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa. Käsitteen sisältöön ja tämän tutkimuksen linjauksiin siirryn kuitenkin vasta luvussa 3.

### **2.1.1. Työn merkitys ja arvostus**

Tilastokeskuksen työolobarometrejä kokoavasta tutkimuksesta (Tilastokeskus 2008) selviää, että Suomessa palkkatyön merkitys on laskenut vuosien 1984 ja 2008 välillä. Sen kokeminen tärkeäksi elämänalueeksi palkansaajien keskuudessa oli vielä ennen 80-lukua hyvin voimakasta. Tällöin alettiin ennustaa merkityksen laskua ja voimakkaan työsidonaisuuden vähenemistä. Tämä ennustus onkin jossain määrin toteutunut, 90-luvulla tapahtunutta hetkellistä nousua lukuun ottamatta. Kuitenkin vielä vuonna 2008 kaikista palkansaajista 54 % piti työtä erittäin tärkeänä elämänalueena (mt. 18). Tutkimuksessa työn merkityksen vähenemiseen 2000-luvulla yhdistetään se, että työn tuloksellisenä ja hyödyllisenä kokemisessa on nähtävissä samanaikaista laskua. Tässä yhteydessä ehdotetaan, että voitaisiin puhua ainakin ”lievästä turhautuneisuuden lisääntymisestä omaa työtä koskevissa näkemyksissä” (mt. 203–204).

Työn sisällön merkitys suhteessa palkkaan on suurempi naisille kuin miehille. Kuitenkin muutostrendi molempien osalta kertoo siitä, että sisältöä pidetään yhä tärkeämpänä. (Tilastokeskus 2008, 22) Yleinen käsitys on myös se, että nuorempi sukupolvi arvostaa työn sisältöä yli palkan. Näin ajatellen voisi ennakoida, että muutos jatkuu samansuuntaisena. Vuonna 2010 uutisoitiin Aamulehden taloustutkimuksella teettämästä kyselystä, jossa todettiin työn mielekkyyden olevan suomalaisille palkkaa tärkeämpää. Nähdäkseni suomalaisessa nykykeskustelussa palkkatyön perinteinen, korkea arvostus näkyy kuitenkin edelleen.

---

<sup>1</sup> Tästä kertoo esimerkiksi hiljattain televisioitu A2 – teemakeskustelu, jossa aiheena oli nimenomaan Työpahoinvointi (TV2, 8.2.2011).



### 2.1.2. Työn ongelmakohdat ja muutos

Työperäinen stressi, uupumus, väsymys ja vastaavat luonnehdinnat ovat nykyään yleisiä, ja yleisessä keskustelussa törmää usein siihen tulkintaan, että ilmiöt ovat nimenomaan lisääntyneet lähihistoriassa. 90-luvulla puhuttiin ”burnouteista”, ja vastaavista syistä tiputaan pois työelämästä edelleen. Tilastojen valossa huonontunut työelämä vaikuttaa ainakin osittain oikealta tulkinnalta: jotain on pielessä ja ehkä enemmän kuin joskus ennen. Ongelman nähdään usein liittyvän työoloihin. Pidän tässä yhteydessä kuvaavana lähteenä tilastokeskuksen työolotutkimuksia yhdistävän raportin esipuhetta:

*”Tilastokeskus on tehnyt jo kolmen vuosikymmenen ajan laajoja haastatteluihin pohjautuvia työolotutkimuksia, jotka kertovat palkansaajien työolojen monensuuntaisista muutoksista. Suurimpia muutoksia kielteiseen suuntaan on, että 1980-luvun lopulta lähtien kiire ja epävarmuus ovat lisääntyneet. Myös työn ja vapaa-ajan suhde on hämärtynyt. Kun työpaikoilla lisäksi korostetaan yksilöllistä työsuoritusta ja kilpailu lisääntyy, sosiaaliset suhteet ja yhteistyö kärsivät.” (Tilastokeskus 2008)*

Nähdäkseni yhteiskunnallista keskustelua ja arkista tietämystä hallitsee nykyisin kohtalaisen synkkä kuva työelämästä. Raija Julkunen (2008, 22) pitää tämän näkemyksen suomalaisena huipentumana Juha Siltalan teosta ’Työelämän huonontumisen lyhyt historia’ (2007). Julkunen toteaa samaan hengenvetoon, että sosiaalisessa todellisuudessa tämä suomalaisen työelämän kuva on ”tosista tosin”.

Työstä on puhuttu sosiaali- ja yhteiskuntatieteen piirissä lähivuosina paljon uutuuden tai muutoksen kautta. (Sennett 2002, 2007 (2006)) (Julkunen 2008). Työlle annetaan usein muutoksen merkityksiä eri kirjallisuudessa. Muutosta kiihdyttävinä voimina on nähty teknologia, mutta myös erilaiset makrotaloudelliset muutostekijät sekä näistä johtuvat erilaiset työ- ja organisaatioelämän suuntaukset. Monessa puheenvuorossa työelämän nähdään huonontuneen ja muuttuneen kovaksi, yksilöllistyneeksi kilpailun maailmaksi, jossa ihminen unohdetaan. Synkkää kuvaa työelämästä ei ole nykypäivänä kovinkaan haasteellista löytää. Tällaista näkemystä edustaa esimerkiksi Richard Sennett, joka käsitteellistää nykymuotoisen työelämän ja kapitalismin ihmisen luonnetta kuluttavaksi. Hänen mukaansa henkilön omanarvontunto ja identiteetti eivät voi enää rakentua työlle, ahkeruudelle ja pitkäjänteisyydelle, kuten vielä muutamia sukupolvia sitten (Sennett 2002). Toinen muutoksen

teema on työn paikan hämärtyminen ihmisen elämässä ja erityisesti sen sekoittuminen vapaa-aikaan. Arlie Hochschild ehdottaa muutaman tapaustutkimuksen perusteella, että työn ja perheen merkitykset ovat hämärtyneet ja jopa vaihtaneet paikkaa. Hänen mukaansa ajankäytölliset kysymykset ovat olennaisia suhteessa työhön (Hochschild 2000). Vastaavasti samaan aikaan jollain tapaa voidaan korostaa jatkuvuuksien olennaisuutta. Onko työ edes muuttunut, ja jos on, niin miten? Julkunen toteaa, että työn suhteen siirtymiä viime vuosituhanella on sosiologisesti katsottuna mahdoton kiistää (Julkunen 2008, 19), mutta voidaan väittää, että olennaista on jatkuvuus ”pitkää loukkausten polkua” pitkin (emt. 15).

Työelämän huonontumisesta on monia versioita, mutta parantuminen voisi olla intuitiivisesti järkevä tulkinta. Monet työnteon puitteet, kuten työehdot ja työolot sekä -ajat ovat inhimillistyneet viimeisen sadan vuoden aikana paljon. Lisäksi pidemmällä aikavälillä työ on muuttunut kokonaisuudessaan negatiivisesta muihin sosiaalisiin järjestelmiin kuuluneesta ilmiöstä erilliseksi sosiaaliseksi elämänalueeksi, jolla on pääasiassa positiivisia assosiaatioita (Edgell, 2005, 25–26). Edelleen voidaan sanoa, että nykyinen suomalainen työelämä on tältä osin huippua – työsuhteeseen liittyy reilusti turvaa toimeentulon ja terveyden suhteen. Töissä olevien hyvinvointia voisi väittää lähtökohdiltaan paremmaksi kuin työttömien. Palkkatyö on luontevaa käsittää hyvinvoinnin merkittäväksi tuottajaksi. Raija Julkunen (2008, 10-11) huomauttaa tästä työelämän paradoksista: miksi työelämän laadun koetaan huonontuneen huolimatta siitä, että monet työelämän demokraattiset ja humanisoivat kehityskulut, joita 60- ja 70-luvun keskusteluissa visioitiin, ovat nykyaikana jo toteutuneet?

Työelämän laadun koetun huonontumisen ja siihen liitettyjen kustannusten vanavedessä suomalaiseen keskusteluun on ilmestynyt työhyvinvoinnin käsite. On vaikeaa hahmottaa, milloin alkoi puhe nimenomaan *työhyvinvoinnista*. Ilmaisun syntyminen sijoittunee 90-luvun alkuun, mutta keskustelun kiihtyminen ja käsitteen vakiintuminen tapahtui 2000-luvulla. Esimerkiksi työhyvinvointia asiasanaan pitävien kirjojen<sup>2</sup> ilmestyminen sijoittuu pääasiassa vuoden 2002 jälkeiselle ajalle. Olennaista on se, että käsitettä käytetään nyt niin yhteiskunnallisessa keskustelussa kuin työelämässäkin runsaasti. Se on vakiintunut suomalaiseen työelämästä puhumisen tapaan. Tämä näkyi vahvasti myös vuoden 2011 eduskuntavaalikeskusteluissa.

---

<sup>2</sup> Helsingin Yliopiston Helka – tietokannasta tehty ”työhyvinvointi” – asiasanahaku.

## 2.2. Tutkimuskohteen valinta

Tutkimuskohteeni valintaan vaikutti mukavuuden halu tutkimuksen tekemisen käytäntöjen suhteen, mutta en olisi käyttänyt tätä kohdetta, ellei se olisi myös erittäin perusteltua sosiaalitieteellisestä näkökulmasta. Olen ollut töissä kolme kuukautta samaisessa asiakaspalvelukeskuksessa noin viisi vuotta sitten. Olen myös tehnyt yksiköstä pienimuotoisen etnografisen kuvauksen aiemmin, vuonna 2008. Yksikkö on tuttu, ja kiinnostus sen tutkimiseen heräsi jo tehdessäni siellä töitä. Tunnen yhteisön melko hyvin, ja minua ei voi verrata ensimmäistä kertaa paikalle tulevaan henkilöön. Tämä on tutkimukseni uskottavuutta vahvistavaa, ei heikentävää. Tämän osoitan tulkinnan edetessä. Minun on ollut helppo päästä tutkimaan yritystä jo aiemmin olemassa olevan luottamuksen takia, mutta tutkittava yksikkö olisi tutkimusaiheeni kannalta olennainen ja kiinnostava ilman tätäkin seikkaa. Pidän sitä edelleen hedelmällisenä tutkimuskohteena. Tutkittavat edustavat olennaista osaa suomalaisesta työvoimasta ja esimerkiksi työurien pidentämisestä koskeva keskustelu on heitä lähellä.

Asiakaspalvelukeskuksen työntekijät ovat palkkatyössä olevia naisia. Palvelutyössä olevien palkansaajanaisten työn tutkiminen on mielestäni olennaista. Naiset ovat enemmistö palkansaajista ja palvelusektorista, joka on kasvanut viime vuosikymmeninä (Tilastokeskus 2008). Se on myös kasvanut naisten voimalla. Vuosina 1989 – 2007 palvelusektorin henkilöstö on kasvanut lähes neljännesmiljoonalla työntekijällä, teollisuus sadalla tuhannella. Vuonna 2003 naispalkansaajista teollista työtä teki vain 6 prosenttia. Palvelusektori on hyvin heterogeeninen, kuten asiakaspalvelukeskuskin osoittaa. Työ on ihmisten palvelemista, mutta myös tietotekniikan käyttöä. Toimiala liittyy tietoliikenteeseen, eikä ole varsinaisesti palvelusektoriin kuuluva. Kolmijakoinen sektorijärjestelmä (alkutuotanto, palvelut, teollisuus) ei tosin toimi nykytarkastelussa kovin hyvin. (Julkunen 2008, 57)<sup>3</sup> Asiakaspalvelutyö on lisäksi kiinnostava puheenaihe ja siitä keskusteleminen herättää tunteita.<sup>4</sup> Lisäksi palvelutyön erityislaatu on havaittu sosiologiassa ja sosiaalitieteessä jo kauan – se lähtee nimenomaan kahden henkilön kommunikaatiotilanteen erityisyydestä verrattuna henkilön ja koneen

<sup>3</sup> Julkunen viittaa; [www.kayttotieto.fi](http://www.kayttotieto.fi) (6.2.2008), Työvoima 2025, Lehto & Sutela 2004.

<sup>4</sup> Tässä voidaan tuoda esimerkkinä esille [asiakas.net](http://asiakas.net) ja [aasipalvelu.net](http://aasipalvelu.net) – sivustot. Ne käsittelevät huonoja asiakaspalvelukokemuksia niin asiakkaan kuin palvelijankin näkökulmasta. Etenkin ensimmäisen sivuston suosio heijastelevat asiakaspalvelutyössä koettua turhautumista asiakkaisiin, ja näistä teksteistä on julkaistu jopa kirja.

yhteistyöhön (Bell 1976 [1973], 163)<sup>5</sup> ja siinä ovat mukana mm. tunteilla töitä tekemisen aspektit (Hochschild 2003 [1983]). Lisäksi asiakaspalvelukeskuksen työntekijät ovat jo suurilta osin pidemmän työuran tehneet ja lähestymässä eläkeikää. Pidän erittäin vaikeana argumentoida sitä vastaan, että asiakaspalvelutyössä olevien, työurallaan kohtuullisen pitkällä olevien naisten tutkiminen ei olisi olennaista. Jos ajatellaan keskustelua työhyvinvoinnista, työelämän laadusta ja työuran kysymyksistä, kyseessä lienee yksi olennaisimmista tutkittavista ryhmistä. Tämä sinetöi tutkimuskohteeni valinnan.

### 3. Tutkimus osana työn sosiaalityötä

Esittelen seuraavaksi oman tutkimukseni oleelliset teorialinjaukset, lähtien lyhyestä katsauksessa työn moniselitteisyyteen ja oman tutkimukseni työn määritelmästä. Tästä siirryn tutkimukseni olennaisiin käsitteisiin. Perehdyn työhyvinvoinnin käsitteen sisältöön ja luokittelen tavat lähestyä sitä pääasiallisesti kahteen, huomauttaen kuitenkin näiden lähestymistapojen synteesin mahdollisuudesta ja tutkimuksesta, joka nähdäkseni lähestyy tätä. Jälkimmäisessä osassa muotoilen kulttuurin käsitteen tutkimukseni kannalta toimivaksi teoreettiseksi välineeksi. Kulttuurin käsitteen linjaaminen on olennaisin sosiaalityöteoreettinen osuus tässä tutkimuksessa.

#### 3.1. Työn määritelmä tutkimuksessa

Työn käsite omassa tutkimuksessani on mukaelma hallitsevasta työn käsitteestä. Työ määrittyy tutkimuksessani *palkkatyöksi*, joka sijoittuu määrätulle työntekijälle - oma työnsosiologiani on palkkatyön arjen mikrotasoisesta sosiologista teoriaa, jonka kohteena on työyhteisön kulttuuri sekä ne määritelmät, joita annetaan työhyvinvoinnille. Tutkimuksessa työ on näin määriteltyä, koska tutkimuskohteeni on nimenomaan palkkatyö, ja kaikki työntekijät ovat töissä lain määrittelemällä työsopimuksella, jolla ”työntekijä tai työntekijät yhdessä työyhteisönä sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan

---

<sup>5</sup> Tämän viittauksen alkuperä (Edgell 2006, 63)

alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan” (TSL 1§). Työ tässä tutkimuksessa on siis pääasiassa yleistä käsitystä mukaileva käsite, joka rinnastuu ammattiin ja työpaikkaan.<sup>6</sup>

Olen kuitenkin herkkä sellaisille käsitelajennuksille, jotka koskevat sitä, mikä työelämässä kuuluu työhön. Tässä mukailen Miriam Glucksmannin Total Social Organization of Labour – mallia, jonka tarkoituksena on kuvata työn eri käytäntöjen yhteenkietoutumista arkeen, ei-työn ja palkkatyön suhteisiin, sosiaalisiin suhteisiin ja tulkintani mukaan käsitellä työpaikkaa avoimena systeeminä, jonka rajat eivät ole selvät, vaan joka on nimenomaan totaalinen sosiaalinen organisaatio, jolla ei ole selviä rajanvetoja. TSOL koostuu seuraavista dimensioista, jotka Glucksmann haluaa erotella skemaattisesti, mutta painottaa myös niiden kompleksista yhteenkietoutumista ja vuorovaikutusta<sup>7</sup>:

1. *Tuotannon, jakelun vaihdon ja kulutuksen prosessit*
2. *Palkallisen ja palkattoman työn, markkinoiden ja ei-markkinoiden sekä muodollisten ja epämuodollisten sektoreiden rajankäynnit*
3. *Työaktiiviteettien ja ei-työaktiiviteettien suhde ja sosiaaliset suhteet molemmissa*
4. *Vaihtelevat työn ajallisuudet ja ajallisuuden merkitys kolmen muun dimension tapauksissa*

(Glucksmann 2005, 19-20, 35)

Selventävänä esimerkkinä mainittakoon, että TSOL:n mukaan olen itse osa tutkimaani työpaikkaa, en ulkopuolinen. Tätä olen aiemman työkokemuksen perusteella sekä siitä lähtevien sosiaalisten suhteiden ja tutkimuksessa työpaikalla sijaitsemisen kautta (dimensioissa 2 ja 3). Työn sosiaaliset ulottuvuudet ja siinä esiintyvät ilmiöt eivät ole rajattavissa työhön. Ne vuotavat ulkopuolelle ja ulkopuolelta. Työpaikan käsittäminen tällaisena systeeminä sallii tutkimusteemojeni esiintymisen myös niissä sisällöissä, jotka eivät ole suoraan töihin liittyviä. Vaikka mallilla on tarkoitus myös laajentaa työn määritelmää palkkatyön ulkopuolelle, näen, että sen pitäminen mielessä on tutkimukseni kannalta toimivaa; työ on paljon laajempaa kuin se, mitä on määrätty tehtäväksi tiettyä vastiketta vastaan tiettyä ajanhetkenä. Työ on myös kahvitauko tai vaikkapa harrastukset, joihin osallistutaan työkaverin kanssa. Työkulttuuriin

---

<sup>6</sup> Work – occupation – job – erottelu (Johnson 2000, 348) ei ole olennainen tässä tutkimuksessa. Lukija voi kuitenkin pitää sen mielessä silloin, kun pohdin onko jokin havaittu piirre työkulttuurin paikallista ja yritykseen liittyvää tai vaikkapa kansallista sisältöä.

<sup>7</sup> Oma käännös, jossa jotkut mallin merkitykset eivät välttämättä välity.

kuuluu esimerkiksi se, onko työstä puhuminen luontevaa, kun tavataan työtovereita palkkatyön ajallisen dimension (4) ulkopuolella.

Lynne Pettingerin tutkimus hahmottaa hyvin, mitä malli yhden työpaikan tutkimisen kannalta tarkoittaa. Hän on tutkinut etnografisesti vaateliikettä, ja selvittänyt niitä monimutkaisia sosiaalisia suhteita, jotka kaupassa ohjaavat ihmisten työntekoa, käsittämistä ja olemista. Tässä ilmentyneet erottelut esimerkiksi vakituisten, määräaikaisten ja sijaisten kesken sekä eri kerroksissa työtä tekevien välillä ovat mielenkiintoisia. Myös ihmissuhteet - ystävyysuhteet ja työpaikalla voimassa olevat seurustelusuhteet - limittyivät työn järjestämisen kanssa. (Pettinger, ym. 2005, 46-53) Hän huomauttaa perustellusti, että työsuhteet ovat rajanvedoiltaan epäselviä, ja laajentuvat maksetun työajan ulkopuolelle. (emt. 53-55) En mene itse kovin syvälle siihen, millaisia ihmissuhteita asiakaspalvelukeskuksessa on, ja mitkä työhön liittymättömät tapahtumat saattaisivat vaikuttaa niihin – aineistoni ei anna tähän täyttä mahdollisuutta. Kuitenkin näitä sisältöjä saattaa esiintyä, jolloin ne nivoutuvat analyysiin. Luvussa 4.5. esitellään myös asiakaspalvelukeskuksen demografia, jonka kohtalainen homogeenisyys johtaa ainakin etnisten ja sukupuolisten rajanvetojen suhteelliseen poissaoloon asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiden välillä.

### **3.2. Työhyvinvoinnin lähestymistavat**

Olen jakanut työhyvinvoinnin käsitteen lähestymistavat kahteen. Ensimmäinen viittaa työhyvinvointiin käsitteenä, joka toimii liikkeenjohdossa ja valtiollisten instituutioiden kontekstissa, ja jonka tarkoituksena on parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja tätä kautta tulosta. Tätä käsitettä tutkitaan realismina; sille määritellään sisältöä ja tutkimuksen pohjalta sitä pyritään toteuttamaan työympäristöissä sellaisenaan. Näkökulmassa kaikkien intressit ovat yhteisiä ja kaikki hyötyvät työhyvinvoinnista.

Toinen lähestymistapa on kriittinen. Työhyvinvointi nähdään käsitteeksi, joka palvelee ylimmän liikkeenjohdon intressejä; sen tarkoitus on taloudellinen, ja sitä ei toteuteta ilman tällaista instrumentaalista rationaalisuutta. Se on nähty myös luokkajakoa ja työelämän sisäänrakennettuja ristiriitoja piilottavana käsitteenä. Lisäksi työhyvinvoinnin on sanottu siirtävän työelämässä pärjäämisen vastuun yksinomaan yksilölle ja muuttavan yksilön arvoaan

myöten kehityskohteeksi. Hyvinvointia voisi sanoa lähestyttävän tässä tapauksessa konstruktivistisesti tai diskursiivisesti.

Jonkinlaista työhyvinvoinnin sosiologiaa sijoittuu tulkintani mukaan myös näiden käsitysten väliin. Ilmiö hahmottuu mitattavana, mutta kuitenkin objektiiviseksi ja subjektiiviseksi jakautuvana ilmiönä, josta sanottua voidaan tarkastella kriittisesti. Käsitän, että lähestymistapa tulee suomalaisesta niin sanotusta työelämä tutkimuksen perinteestä. Tätä lähestymistapaa edustavana kuvaan Tero Mamian artikkelia.

### 3.2.1. Työhyvinvointi muutosinstrumenttina

Työhyvinvoinnille löytyy runsaasti määritelmiä eri instituutioiden julkaisuista. Keskityn tässä lähinnä niihin instituutioihin, jotka ajavat työturvallisuutta, työterveyttä, tai vastaavia päämääriä. Tarkastelun laajentaminen yksityisen sektorin konsultointi- tai henkilöstöpalveluyrityksiin tuottaisi lähestulkoon loputtoman määrän erilaisia tulkintoja monine vivahde-eroineen. Olen koonnut eri tahojen määritelmiä yhteen kuvatakseni parhaiten määritelmien piirteitä (Taulukko 1)<sup>8</sup>.

Näitä tulkintoja kokoa se, että ne käsittävät työhyvinvoinnin realistisesti. Työhyvinvointi viittaa todelliseen ilmiöön, joka on niin objektiivinen ja mitattavissa oleva kuin subjektiivinen yksilöiden kokemus. Se kuitenkin on sellaisenaan olemassa ja todettavissa. Siihen voidaan vaikuttaa, sillä on tietyt ominaisuudet, seuraukset, toimijat ja toimenpiteet. Taulukossa esitellyissä määritelmissä on kuitenkin päällekkäisyyttä. Lisäksi vaikutusmekanismeja tai ilmiöiden järjestystä tai hierarkkisuutta ei voi aina päätellä. Jaottelut ovat tulkinnanvaraisia.

Käsitteen kannalta korostetut piirteet riippuvat määrittelijästä. Ne korostavat usein sitä asiantuntijuutta, joka on kyseisen tahon kannalta olennaisinta. Sosiaali- ja terveysministeriöllä terveys ja jaksaminen ovat painotettuja, siinä missä EK:n määritelmässä liikkeenjohdollinen sanasto on hallitsevassa osassa. Tulevien argumenttieni kannalta on hyvä muistaa juuri se, että työhyvinvoinnin määritelmien voi lukea korostavan määrittelijän kannalta olennaista

---

<sup>8</sup> (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2010) (Työterveyslaitos 2010) (Työturvallisuuskeskus 2009) (Työturvallisuuskeskus 2010) (Valtiokonttori 2008) (EK 2010).

asiantuntijuutta ja tehtävää. Käsite tuntuu erittäin monitahoiselta jo viidenkin määritelmän kautta. Korostaakseni tätä tehtävän kautta määrittymistä kysyn, mitä työhyvinvoinnista sanottaisiin, jos määrittelijänä olisi liikuntapalveluita myyvä kurssikeskus? Tässä tapauksessa määrittelyt keskittyisivät luultavasti terveyteen ja vastuu paikantuisi yksilöön itseensä. Näin ajatellen käsitteen käytön mahdollisuudet hahmottuvat hyvin.

Taulukosta puuttuu sarake, joka ilmaisee sitä, kenellä on ilmiön suhteen vastuuta eli ketkä ovat toimijat suhteessa työhyvinvointiin. Näissä viidessä määritelmässä tämä aspekti mainittiin kaksi kertaa, mutta hyvin yleisesti tai ketään pois rajaamatta. Sosiaali- ja terveysministeriön (2010) määritelmä viittaa yleisesti ”työpaikan toimijoihin” vastuullisina. Työterveyslaitoksen (2010) esille tuomat olennaiset toimijat kattavat oikeastaan kaikki mahdolliset toimijat: johdon, esimiehet, työntekijät, henkilöstötoimen, työterveyshuollon, työsuojeluhenkilöstön, luottamusmiehet sekä ulkopuoliset asiantuntijat. Vastuun paikantuminen on teema, jonka olen nostanut esiin omista aineistoistani. Näissä määrittelyissä se näkyy joko kaikille toimijoille osoitettuna tai sitä ei mainita ollenkaan.

Näissä näkemyksissä ja yritysten näkökulmasta työhyvinvointi hahmottuu siis monin eri tavoin, kuitenkin kohtalaisen koherentisti ja lähinnä vivahde-eroin. Aiemmin muotoillut suomalaisen työelämän ongelmakohdat ja muutostrendit nähdään voimana, jota vastaan työhyvinvoinnin edistäminen taistelee. Käsitteeseen kytketään useimmiten seuraavia merkityksiä: terveys ja elintavat, turvallisuus, palaute, palkitseminen, arvostus, kannustaminen, selkeys, itsenäisyys, kehitysmahdollisuudet, ilmapiiri, hyvä johtaminen ja osaaminen. Listaa voisi jatkaa tästäkin eteenpäin. Lisäksi käsitteissä on päällekkäisyyttä. Määritelmän osien priorisointi riippuu lähteestä. Korkean työhyvinvoinnin tuloksina nähdään mm. innovaatiot, tuloksellisuus, tuottavuus, tehokkuus, innostus ja yhteisöllisyys. Taloudellinen menestyminen nähdään käsitteen kanssa rinnasteisena.



|  | Työhyvinvointi  |   |  |   |   |
|--|---|---|--|---|---|
| Määrittelevä taho                            | Vaikuttavat tekijät   | Välittävät tekijät  | Seuraukset   | Toimenpiteet  | Muuta   |
| Sosiaali- ja terveysministeriö               | Terveys, Jaksaminen, Turvallisuus, Työn Hallinta, Työilmapiiri, Johtaminen.   | Hyvinvoiva työyhteisö.  | Osaaminen, Tuottavuus, Mielekkyyys, Palkitsevuus, Elämän hallinnan tuki.   | Työsuojelu, Tyky-toiminta, Työterveyshuolto sekä Työn, Työolojen ja Osaamisen kehittäminen.                     |   |
| Työturvallisuuskeskus                        |   | Henkilöstön hyvinvointi.  | Taloudellinen menestyminen.  | Työn, Työolojen, Työyhteisön sekä yksilön Työkyvyn ja Hyvinvoinnin edistäminen. Muutoksen turvallinen hallinta. | TYHY-toimintakonsepti. Maslowin Tarvehierarkiateoriasta johdetut "Työhyvinvoinnin portaat".   |
| Valtiokonttori, KAIKU - palvelu <sup>9</sup> | Johtaminen, Osaaminen, Osallisuus, Työn hallinta, Ilmapiiri. Terveys ja elintavat.  | Innostus, Yhteisöllisyys, Puhti   | Tulokellisuus, Innovatiivisuus, Määritellyn tavoitteen saavuttaminen.  |   | Työhyvinvointi on yksilön ja yhteisön kokemus, tunne. Työhyvinvointi on aina subjektiivista. Työhyvinvointi syntyy töissä.  |
| Työterveyslaitos                             | Työn järjestely, Johtaminen, Arjen vuorovaikutus, Työyhteisön toiminta, Yhteiskäytännöllisyys, Päättäminen.   | Tavoitteiden ja vastuun tunteminen, Vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen, Palkitsevan yhteistyön tekeminen, Kannustava ja Innostava ilmapiiri.  | Terve ja toimiva työyhteisö: Avoin tiedonkulkua ja vuorovaikutus, Yhteistyö, Muutosvalmius, Ongelmanratkaisutaidot, Motivoituneisuus, Vastuuntuntoisuus, Kimmoisuus. | Kehittämistoiminta.   | Määritelmässä erikseen myös yksilön työhyvinvointi, työn imu.   |
| Elinkeinoelämän keskusliitto EK              | Hyvä johtaminen, Ikäjohtaminen, Palkitseminen, Osaamisen kehittäminen, Vastuullinen yritystoiminta, Työajat, Työn ja perheen yhteensovittaminen, Tasa-arvo, Työkyky ja Työterveys, Työturvallisuus. | Voimavaratekijät: Työn palkitsevuus ja kehittävyys, Selkeät johtamiskäytännöt, Esimiehen tuki, Myönteiset asiakassuhteet, Palaute, Arvostus, Luottamus, Hyvä tiedonkulkua, Innovatiivisuus, Kannustavuus. | Työn imu, Kukoistavat työpaikat.   |   | Voimavaratekijöiden ja työhyvinvoinnin vahvistaminen merkittävä osa johtamistyötä. Työn kilpailukykyyn ja ikärakenteen kannalta kasvu työelämän laadussa ja tuottavuudessa välttämätöntä. |

(Taulukko 1. Työhyvinvoinnin määritelmiä.)

<sup>9</sup> KAIKU on työyhteisöjen toimivuuden ja hyvinvoinnin parantamiseksi perustettu työnantajapalvelu.

### 3.2.2. Työhyvinvoinnin kritiikki

Työhyvinvointia käsitteenä voidaan katsoa myös kriittisesti. Kritiikin kohteena ovat esimerkiksi käsitteen ilmaantuminen lähinnä liikkeenjohdollisista tai valtiontaloudellisista tarpeista pidempiin työuriin sen sijaan, että keskiössä olisi nimenomaan hyvin voiminen. Instrumentaalinen rationaliteetti tuntuu helposti löydettävältä ominaisuudelta työhyvinvoinnin määritelmässä. Periaatteessa tämä ”ylhäältä alas” käsitetty määrittelylinja on johtanut myös omaan tutkimusasetelmaani; työntekijältä avoimella kysymyksellä haettu määritelmä voisi kertoa käsitteestä lisää.

Julkunen näkee työhyvinvoinnin sosiologisesti konstruktiona, joka rakennettiin joidenkin tieteenalojen piirissä vastauksena työelämän tarpeisiin, reaktiona siihen mitä tapahtuu. Se on muodostunut kokonaiseksi ”työhyvinvointiteollisuudeksi” (Julkunen 2008, 10) malleineen ja teorioineen. Julkunen ruotii työhyvinvoinnin diskurssia ja ideaa – hänen mukaansa työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsitteet kolonisoivat työntekijän aina terveydestä arvoihin saakka kehittämisen kohteeksi. Lisäksi työhyvinvoinnin hyvää tarkoittava lähtökohta alistetaan kaikenlaisen organisaation toiminnan legitimaatioksi – työhyvinvointi on normatiivinen kehys monelle erilaiselle lähestymistavalle. Julkunen epäilee, että työhyvinvointi on – henkilöityneessä ja yksillöllistyneessä työelämässä – lopultakin työntekijöiden vastuulla. (emt. 2008, 264 - 266)

Toinen kiinnostava puheenvuoro työhyvinvoinnista on Riikosen, Makkosen ja Vilkkumaan ”Hullun työn tauti” (2002). Kirjassa lähdetään siitä, että julkinen työhyvinvointipuhe vaikeuttaa ihmisten omien hyvinvointinäkemyksien artikulointia ja kehittämistä. Työhyvinvointi on esineellistävää liturgiaa, josta selvittää erilaisin strategioin, esimerkiksi huumorilla<sup>10</sup>. Kirjoittajat näkevät hyvinvoinnin olevan instrumentaalinen taloudelle ja toimivan teknokraattisesta, vieraannuttavasta näkökulmasta (mt. 2002, 34-37).

Työhyvinvointi otetaan annettuna kausaalisessa ketjussa, jossa se parantaa tuloksellisuutta, pidentää työuria, nostaa verotuloja ja synnyttää innovaatiot. Kaikkeen työhyvinvoinnin parantamiseen on kaiken lisäksi valmis keinovalikoima (Heiskanen 2010). Mielestäni tämä

---

<sup>10</sup> Tämän voi pitää mielessä tulkitessani asiakaspalvelukeskuksen huumorin olennaisia kiinnittymiskohtia luvussa 5.3.4.

kokonaisuus ei tunnu uskottavalta; en pidä täysin selvänä, että käsitteen suhteen kaikki tiedetään ja kyse on enää keinovalikoimasta. Perustan tämän työelämän monimuotoisuuteen. Sopivat keinot eivät ole kaikkialla sopivia, ja käsitteistö ei aina päde. Esimerkiksi autonomian osuus hyvinvoinnissa on mielestäni epäselvä. Mihin käsite viittaa? Nähdäkseni se soveltuu aivan eri tavalla jo yhden organisaation sisällä.

Haluan lisäksi kiinnittää huomiota sellaiseen hyvinvointinäkemykseen, jossa yksilön vastuu hyvinvoinnistaan suhteessa työhön ylikorostuu. Hyvinvointi tulee ulkopuolelta; terveydestä, ihmissuhteista, yksilön omista valinnoista – työn järjestäminen ei vaikuta hyvinvointiin olennaisesti. Yksilön osuus on kieltämättä merkittävä, mutta ajatus on ristiriitainen. Miten työssä olevan hyvinvointiin voi olla vaikuttamatta ilmiö, jonka piirissä hän on suuren osan ajastaan? Miten työ edes voitaisiin rajata hyvinvoinnin ulkopuolelle? Miten käsite edes toimii, jos sen sisältö on *hyvinvointi, joka luodaan töiden ulkopuolella, jotta töissä voidaan olla*? Eikö se tarkoita *hyvinvointia, joka tehdään työpaikalla ja koetaan työssä*? Jälkimmäinen käsitys on nähdäkseni olennaisin tapa ymmärtää koko ilmiö, jos aiotaan puhua nimenomaan *työn* hyvinvoinnista.

### 3.2.3. Työhyvinvoinnin sosiologia

Työhyvinvoinnin kriittisen ja instrumentaalisesti käsittelemisen välistä löytyy nähdäkseni jotain. Työelämän tutkimuksen perinteistä lähtevää sosiologiaa työhyvinvoinnista on muodostanut omalla tutkimuksellaan esimerkiksi Tero Mamia (2009). Hän on tutkinut työhyvinvoinnin syntymistä kyselyaineistolla, kerraten samassa yhteydessä monet työelämän tutkimuksen piirissä olevat työhyvinvoinnin lähestymistavat. Hän huomauttaa samaan tapaan kuin itse olen tämän kappaleen aikana tehnyt; työhyvinvointi voi tarkoittaa erittäin laajaa joukkoa asioita, eikä käsitteen sisältöä vaivauduta tarkemmin miettimään (mt. 2009, 20-21). Esittelen seuraavassa tässä yhteydessä esille tuotuja niin sanottuja kaksisuuntaisia näkemyksiä työhyvinvoinnista sekä Mamian oman, summaavan käsityksen.

Hyvin perinteisiä tapoja käsittää työelämän laatu tai, uudempana käsitteenä, työhyvinvointi, ovat olleet *kaksisuuntaiset teorat*<sup>11</sup>. Näiden lähestymistapojen olennainen piirre on se, että työssä negatiiviset seuraukset (kuten väsymys, stressi) ja positiiviset seuraukset (kuten työn ilo ja imu) syntyvät erillisten mekanismien kautta. Tällainen näkemys sopii moneen työelämän teoriaan. Vanhin teoria, jossa on tällaisia piirteitä, lienee Herzbergin (1959, 113-119) näkemys työmotivaatiosta. Hänen mukaansa tyytyväisyyteen ja – tyytymättömyyteen vaikuttavat erilaiset tekijät, jotka eivät sovi samaan mittariin. Tyytymättömyyteen vaikuttavat *työn hygieniatekijöiden* puutteet, kun taas tyytyväisyyttä tuottavat *työn motivaatiotekijät*. Hygieniatekijöiden täytyy olla riittävälle tasolla, jotta työssä tyytymättömyyttä ei esiintyisi, mutta niillä voi ainoastaan ehkäistä tätä – ei tuottaa tyytyväisyyttä sinänsä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi palkkaus ja fyysiset olosuhteet. Tyytyväisyys syntyy erilaisista tekijöistä, kuten onnistumisesta ja suoriutumisesta. (mt. 29–30)

Mamia rinnastaa näihin työhyvinvoinnin näkemyksiin myös Peter Warrin vitamiinimallin (Warr 1987, 9-15). Warrin mukaan osa työhyvinvoinnin<sup>12</sup> tekijöistä vaikuttaa tasaisesti lisäten hyvinvointia aina tiettyyn pisteeseen saakka, (kuten C- ja E-vitamiinit), kun taas jotkut vaikuttavat parhaiten optimaalisella tasollaan ja alkavat huonontaa hyvinvointia liiallisena ”annoksena” (kuten A- ja D-vitamiinit). Ensimmäiseen luokkaan kuuluvia tekijöitä ovat mm. palkka ja arvostus, jälkimmäiseen mm. työn itsenäisyys ja vaatimukset, sekä sosiaalinen tuki. (mt. 35–37) Pidän tätä hyvänä kuvauksena siitä, miten eri tekijät voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Sen voisi mielestäni laajentaa vielä lisäksi vaikkapa toimialaan tai vastaaviin ympäristötekijöihin kiinnittyväksi.

Mamian mukaan suomalaisessa tutkimuksessa työhyvinvoinnista on yleistynyt nimenomaan kaksisuuntainen työhyvinvointikäsitteys, jossa käsitellään pahoinvoinnin tekijöiden lisäksi nykyään myös myönteistä ja aktiivista hyvinvointia. Näin ei siis käsitellä pelkästään työhyvinvoinnin puuttumista ja patologioita, joihin keskustelu on aiemmin ollut keskittynyt. Jari Hakanen (Hakanen 2004, 255-259) on muotoillut työhyvinvoinnille kaksi erillistä polkua; energiapolun ja motivaatiopolun. Ensimmäisessä polussa rasisitustekijät johtavat uupumukseen

<sup>11</sup> Hiukan muunneltu termi, jonka tarkoitus on koota monesta teoriasta olennainen.

<sup>12</sup> Warr puhuu mielenterveyteen vaikuttavista seikoista työssä, psyykkisestä hyvinvoinnista, ei käsitteestä *työhyvinvointi*. Vastaavaa käsitettä ei englannin kielessä edes ole, ja on hyvä huomioida myös tämän teorian vuosiluku.

ja heikentyneeseen terveyteen, jälkimmäisessä työn voimavaratekijät saavat aikaan työn imua, joka johtaa sitoutumiseen. Tämä muistuttaa hyvin paljon Herzbergin ajattelua, joskin eri tekijöille annetaan mahdollisuus ”paikata” toisien puuttumista jossain määrin. Kuitenkin ilmiöt pidetään erillään ja ne eivät ole niin sanotusti yhdellä janalla. Mamia näkee merkittävä juuri sen, että ilmiöt kehittyvät eri reittejä. Myös itse hyvinvoinnilla on monia ulottuvuuksia; se voi olla aktiivista tai passiivista, innostusta tai mukavuutta. (Mamia 2009, 26-31)

Mamia päätyy hyvin moniulotteisiin huomioihin työhyvinvoinnista esiteltujen näkökulmien yhteenvetona. Olennaista on hänen mukaansa työhyvinvoinnin jakautuminen objektiivisiin tekijöihin ja subjektiivisiin kokemuksiin, joita ei voi pelkistää toisiinsa, ja joilla on omia alatasojaan. Positiivisten ja negatiivisten ulottuvuuksien jako liittyy etenkin subjektiiviseen puoleen. (Mamia 2009, 30) Vaikka en pidä tätä jakoa tutkimuksessani esillä, niin minun voi sanoa tutkivan *subjektiivisia työhyvinvoinnin kokemuksia*; sitä, mitä työstä ja siinä hyvin voimisesta sanotaan ja miten asiat koetaan. Tämä on hyvä muistaa tutkimuksen edetessä. Kuitenkin pidän subjektiivista puolta objektiiviseen puoleen vaikuttavana paljon määräävämmän kuin yleisesti ottaen ajatellaan. Se, minkä sanotaan olevan olennaista, on olennaista – tämä ajattelutapa hahmottuu luvussa 3.3.2. kulttuurista sosiaalisesti konstruoituna.

Työhyvinvoinnin monitahoisuuteen tuntuu törmäävään erilaisten määrittelyjen kautta jatkuvasti. Painotetut ominaisuudet vaihtelevat ja etenkin kausaalisuudet sekoittuvat. En halua itse yrittää muodostaa parasta tai edes uudenlaista määritelmää, vaan mahdollisesti osoittaa itse määrittelyn tapahtumasta jotakin, samalla pohtien muiden tavoin sitä, mitkä asiat ovat ilmiössä olennaisia. Haluan antaa määrittelyvaltaa tavalla, jolla en ole vielä sitä tavannut annettavan. Kyselylomakkeeseen katoavat monet merkityksellisyydet, ihmettelyt ja sanavalinnat. Haluan kysyä asiasta hiukan eri tavalla – yhdeltä työyhteisöltä kerrallaan, avoimin kysymyksin ja arvioiden käsitteen sisältöjä. Tässä tutkimuksessa se, mitä työhyvinvointi on, hahmottuu sosiaalisesti rakentuneena ja realistisena samaan aikaan. Hyvin yksinkertaistaen voisi todeta, että se, mitä sanotaan, vaikuttaa siihen, miten asiat todella ovat.

### 3.2.4. Työhyvinvointi tämän tutkimuksen käsitteenä

Työhyvinvoinnin nopeasti epäselväksi käyneen kokonaisuuden keskellä haluaisin ennen kaikkea kysyä työntekijöiltä, mistä tilanteesta on kyse. Tässä vauhdissa syntynyt ilmiö ei ole nähdäkseni valmis tai osapuolille selvä. Luulen, että käsitteen luotaaminen avoimesti työyhteisön arjen tasolla ja puheissa voisi olla keskustelulle olennaista. Lähden selvittämään sitä, miten yhdessä työyhteisössä ja yksikössä työhyvinvointi näkyy puheissa sekä arjessa. Pyrin antamaan määrittelyvapautta työntekijöille – millainen kuva työhyvinvoinnista saadaan, kun siitä kysytään avoimin kysymyksin? Entä kun sitä suhteutetaan arkiseen työntekoon; rutiineihin, toimintatapoihin, puhetapoihin, merkityksiin ja arvoihin, siis kulttuuriin?

### 3.3. Kulttuurin käsite

Aloitan kulttuurin käsitteen muotoilun sen sosiologisesta perustasta. Kulttuurin voi nähdä tietyssä sosiaalisessa systeemissä olevana varastona symboleita, ideoita ja materiaalisia tuotteita. Kulttuuri jakautuu materiaaliseen ja ei-materiaaliseen osaan. Materiaalinen osa on se, mitä tehdään tai tuotetaan konkreettisesti osana kollektiivista sosiaalista elämää. Ei-materiaalinen kulttuuri käsittää symbolit ja ideat, jotka ohjaavat ihmisten elämää suhteessa toisiinsa ja sosiaaliin systeemeihin. Kulttuurisen ideasta tekee se, että se jaetaan kahden tai useamman ihmisen kesken. Kulttuurisia ideoita ovat *asenteet, uskomukset, arvot ja normit*. (Johnson 2000, 73-74) Anthony Giddensin kulttuurimääritelmään kuuluvat arvot, seremoniat, uskomukset, traditiot ja elämisen tavat, jotka ovat tietylle ryhmälle ominaisia (Giddens 2006, 1012).

Kulttuurin ei-materiaalisista aspekteista näen olennaisimpana *arvot*. Tähän käsitteeseen tukeudun aineiston käsittelyssä ja analyysissä useimmin. Kulttuurissa arvo ilmaisee minkä tahansa asian suhteellista sosiaalista haluttavuutta, arvokkuutta tai hyvyttä. Arvon ydinominaisuus on se, että se asettaa asiat järjestykseen sosiaalisen toivottavuuden perusteella, i.e. arvojärjestykseen. Jotkut asiat ovat haluttavampia kuin toiset nimenomaan arvojen perusteella, ja nämä asiat voivat olla lähestulkoon mitä tahansa. Arvoista tukevat *normit*. (emt., 339-340) Normilla tarkoitetaan kulttuurista sääntöä, jolla ihmisten toiminta suhteutetaan palkitsemiseen tai rankaisemiseen; normit luovat sosiaalisia seurauksia, näin

säädellen toimintaa ja tukien arvojärjestyistä valintatilanteissa. (emt. 209) Uskomukset ovat toteamuksia, jotka kuvaavat jotain kollektiivisen todellisuuden aspektia – kaikki kulttuuriin perustuvat kuvaukset todellisuudesta ovat uskomuksia, olivat ne yleisesti todeksi hyväksyttyjä tai eivät.<sup>13</sup> Uskomuksia ei myöskään tiedosteta kovin selkeästi. (emt., 27) Asenteet ovat usein päällekkäisiä arvojen ja uskomuksien kanssa, mutta niihin liittyvät lisäksi emootiot – negatiiviset tai positiiviset. Esimerkkinä tästä voisi toimia rasismi, joka on uskomus tai arvo, johon kuitenkin liitetään esimerkiksi halveksuntaa tai vihaa. (emt. 17-18)

Tämä on käyttämäni kulttuurin käsitteen pohja. Tutkimuksen edetessä pyritään juuri näiden kulttuuristen aspektien havainnointiin. Kuitenkin suhteutan käsitettä vielä muihin teoreettisiin konteksteihin. Tämän perustelen tutkimani kulttuurin erityispiirteillä; se on työkulttuuri, ja organisaation osakulttuuri. Asemoin oman käsitteeni organisaatiokulttuurin tutkimukseen ja siihen tietoteoriaan, jonka näen olennaisena käsitteeni kannalta. Työtä kulttuurina on käsitelty eniten luultavimmin johtamisen ja organisaatiotutkimuksen oppialan piirissä. Keskityn tähän ensimmäisenä kontekstina.

### 3.3.1. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa, johtamis- ja organisaation tutkimuksen piirissä organisaatiokulttuuri on ollut tarkastelussa jo kohtalaisen pitkään. Hannele Seeck käsittelee organisaatiokulttuurisen johtamisparadigman akateemista ja liikkeenjohdollista historiaa ja sisältöjä laajasti. 1980 – luvun alussa muodostuneet teoriat kehittyivät useista eri syistä, mm. 70-luvun organisaatioteoreetikkojen ja sosiologien kehotuksista pyrkiä ymmärtämään organisaatioiden omia rituaaleja sekä tulkintakehyksiä. Hedelmällisen maaperän niiden vakiintumiselle tarjosi mitä ilmeisimmin pohjoisamerikkalaisen teollisuuden kohtaamasta kilpailutilanne. Idästä tulleet kilpailijat, erityisesti japanilaiset poikkeavine liikkeenjohdollisine lähestymistapoineen, saivat yritykset miettimään uudestaan perinteisiä, rationaalisia lähestymistapoja tuottavuuden parantamiseen. Organisaatiokulttuurin nousu tapahtui samanaikaisesti kahdella kentällä: akateemisessa keskustelussa ja liikkeenjohdon konsulttien käyttämänä (tätä Seeck kutsuu pragmaattiseksi linjaksi). Tässä kehityksessä päädyttiin lähinnä

---

<sup>13</sup> Esimerkiksi sananlasku ja tieteellinen fakta rinnastuvat uskomuksina.

suosittelemaan japanilaistyyppistä ”vahvaa”<sup>14</sup> kulttuuria työntekijöiden sitouttamisen keinona. Nämä käsitteet ovat lisäksi kiinnittyneet moniin muihin johtamiliikkeisiin, kuten laatujohtamiseen. (Seeck 2008, 203-209)

Organisaatiokulttuurista on kirjoitettu liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa ja teorioissa reilusti, mutta koko käsitteen määritelmästä ja laajuudesta on erilaisia näkemyksiä. Tämä moniselitteisyys on ymmärrettävää kulttuurin käsitteen ollessa kyseessä. Organisaatiokulttuurin vaikutus ja sen muuttaminen on ollut myös useiden vastakkaisten mielipiteiden kohteena. Kattavan kuvan erilaisista määritelmistä ja tavoista ymmärtää tätä käsitettä antaa Andrew Brown (1998, 1-41). Brown jakaa organisaatiokulttuurikäsitteet kulttuuri *metaforana* ja kulttuuri *entiteettinä* – suuntauksiin, joista jälkimmäinen jakautuu vielä käsityksiin kulttuurista jonakin *joka sijaitsee organisaatiossa* ja jonakin *mitä organisaatio on*. Brown näkee, että jos pyritään kausaalissuhteiden ymmärtämiseen ja kulttuurin vaikutuksen hahmotelmiin, eivät käsitteet kulttuurista metaforana tai jonakin, mitä organisaatio on, voi toimia hyvinä konsepteina. Tällöin tulee ymmärtää kulttuuri organisaation hallussa olevana ominaisuutena. (emt., 8-9) Seeck rinnastaa tämän lähestymistavan käsitykseen kulttuurista *muuttujana* (Seeck 2008, 209-211).

Kulttuurin ajattelemisen muuttujana kuitenkin olettaa implisiittisesti sen muuttamisen mahdollisuuden. Tähän voi suhtautua kriittisesti – heterogeeniselle ihmisryhmälle väkineisesti siirrettävä uusi kollektiivinen kulttuuri ja identiteetti on tällaisenaan tuomittu epäonnistumaan. Seeck viittaa Gareth Morganin (1997, 143) ja Antonio Stratin (1998, 1382) ajatuksiin kulttuurin kokonaisvaltaisuudesta, pitkäikäisyydestä, ja sen muuttamisen vaikeudesta - kulttuurinmuutosta hakiessa tulisi varautua näiden aspektien aiheuttamiin ongelmiin. Nähdäkseni kulttuurin muuttamista on - nämä seikat huomioiden - kuitenkin pidettävä mahdollisena. Morgan näkee kulttuurin tutkimisen lähinnä tietoa kartuttavana. Tieto kulttuurisista piirteistä voi olla liikkeenjohdollisista näkökulmista hyödyllistä, mutta nopeasti toteutettava muutos niiden suhteen on mahdotonta (emt., 212-214).

Haluan tehdä oman tutkimukseni kannalta eron tällaiseen muuttuja – käsitteeseen. Nähdäkseni kulttuurin voi ajatella entiteettinä, joka organisaatiolla on. On kuitenkin tärkeää

---

<sup>14</sup> Tässä muotoilussa näkyy käsitys siitä, että kulttuuri on sitoutuminen sinänsä: vahva kulttuuri on vahva sitoutuminen. Kulttuurin sisältö ei ollut aluksi tarkastelun keskiössä.



havaita, että kulttuuri hahmottuu siinä, miten organisaatiossa ollaan ja ajatellaan. Näin ollen se on myös jotain, *mitä organisaatio on*. Väitän, toisin kuin Brown käsittää, että tämä ei kuitenkaan sulje pois kulttuurin vaikutuksen ymmärtämistä, tai sen muuttamisen mahdollisuuksia. Se ainoastaan tekee näistä laadullisesti ja ajallisesti hyvin erilaisia näkökulmia. Kulttuurin käsittäminen hyvin yksioikoisesti on virhe. Samantapaisesti ajattelee myös organisaatiokulttuurista paljon kirjoittanut Edgar Schein. Hänen käsitteensä sijoittuu johtamisoppien ja sosiologian välimaastoon. Useimmiten siihen viitataan organisaatiopsykologiana. Hän itse sanoo haluavansa tehdä määritelmän, joka ottaa huomioon myös sosiologeille kertyneen tietämyksen (Schein 1985/1987, 22). Hän pitää käsittelyssään olennaisena sitä, kuinka vaikeaa kulttuurin syvintä tasoa on saavuttaa, ja miten pitkän ajan kuluessa se on kehittynyt – perusoletukset<sup>15</sup> ovat hänen näkemyksessään jotakin hyvin syvälle juurtunutta. Tutkimuksessa kulttuurin tälle tasolle pääseminen on erityisen aikaa vievää ja vaatii monipuolista yhteistyötä. (emt. 125–148)

Scheinin kulttuurin määritelmässä on hyviä huomioita. Oman käsittelyni kannalta erityisen olennainen on kulttuurin kehittymisen kytkeminen ongelmien ratkaisuun. Tämä käsitys toimii hyvin organisaation kontekstissa; kulttuurin rakentumisen kannalta ratkaisevia ovat uudenlaiset ja ongelmalliset tapahtumat työssä. Schein määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavasti:

*”[Kulttuurilla tarkoitan] perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”*

(emt. 25)

Lisäksi näen määritelmässä ja Scheinin käsityksessä ylipäätään hyvin selviä yhtymäkohtia sosiaaliseen konstruktionismiin, jota käsittelen seuraavassa alaluvussa.

Kokonaisvaltaisen, kaikille saman ja helposti muutettavan organisaatiokulttuurin mahdottomuuden on tuonut esille myös Keith Grint. Hänen mukaansa organisaatiokulttuurien

---

<sup>15</sup> Scheinin käyttämä käsite, joka viittaa kulttuurin pohjimmaiseen, syvimpään tasoon, mm. piileviin oletuksiin ihmisluonnosta.

käsittäminen lähtee Durkheimilaisesta ajattelusta. Organisaationaalinen solidaarisuus ajatellaan saavutettavan parhaiten ideologisen konsensuksen kautta. Organisaatiot toimivat parhaiten sen jakaessa uskomukset ja toiminnan tavoitteet jäsentensä kanssa, ja ne nähdään vapaina tulkitsemaan ja kehittämään oma erityinen kulttuurinsa. Hänen mukaansa kulttuuri on nähty yhtenäisenä asiana, jota on yksi per organisaatio. Kulttuuria on pidetty välineenä, mutta ei yritetty selittää - olisi olennaisempaa pyrkiä ymmärtämään sitä sosiaalisen toiminnan tuloksena. (Grint 2005, 126-129) Näin määrittelen omaa käsitettäni; *kulttuuri on sosiaalisen toiminnan tulos*. Tähän näkökulmaan menen seuraavaksi tarkemmin.

### 3.3.2. Sosiaalinen konstruktionismi<sup>16</sup>

Olen käsitellyt, *mitä* kulttuuri tietyissä teoreettisissa konteksteissa on. Haluan lisäksi sitoa käsitteen sellaiseen teoreettiseen traditioon, jossa voidaan käsittää, *miten* kulttuuri on; miten se syntyy, säilyy ja muuttuu. Käsitteen sosiaalisesti konstruktionismiksi kutsuttua teoriasuuntausta ja liitän sen kulttuurin käsitteeseen sekä organisaatiokulttuuriteorioiden kontekstiin.

Sosiaaliset realiteetit voidaan käsittää erillisiksi ihmisistä; siitä, että niistä puhutaan tai niitä eletään. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta todellisuus sinänsä on konstruktio, joka luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Todellisuuden ”selittäminen” on sen muodostamiseen vaikuttaneiden prosessien unohtamista i.e. niiden ottamista annettuna totuutena. (Giddens 2006, 152)

Teoriasuuntauksen aloittivat Alfred Schutzin fenomenologian jalanjäljissä Peter Berger ja Thomas Luckmann teoksellaan ”Todellisuuden Sosiaalinen Rakentuminen” (1966/1994). Heidän argumentointinsa lähtee siitä, että ”ihmiset eivät ainoastaan pidä jokapäiväistä elämismaailmaansa itsestään selvänä todellisuutena. He myös tuottavat sen ajattelullaan ja

---

<sup>16</sup> Tässä kappaleessa viitatuissa teoksissa saatetaan puhua ristiin konstruktionismista ja konstruktivismista. Kuitenkin kaikki teoria ja lainatut lähteet liittyvät Bergerin ja Luckmannin (1966/1994) aloittamaan teoriasuuntaukseen. Itse valitsen kautta linjan *konstruktionismista* puhumisen lähinnä yhdenmukaisuuden takia; pyrin välttämään moniselitteisyyttä ja rinnastusta vastaaviin psykologisiin lähestymistapoihin.

toiminnallaan, ja sen todellisuus säilyy vain heidän ajattelunsa ja toimintansa kautta.” (emt., 30)

Yhteiskunnalliset ilmiöt eivät ole johdettavissa luonnonlaeista, vaan niitä voi ymmärtää vain inhimillisen toiminnan tuotoksena. Yhteiskunnallinen järjestys on jatkuvaa inhimillistä tuotantoa, joka alkaa perustavasti kahden ihmisen vuorovaikutuksesta. Tässä olennainen prosessi on eksternalisaatio, eli ihmisen itsensä *ulkoistaminen* maailmaan sen vakauttamiseksi. Samanlaisena jatkuva inhimillinen toiminta totunnaistuu, ja lopulta vastavuoroinen toiminta tulee tyypitellyksi, eli *institutionalisoituu*. Instituutiot säätelevät inhimillistä käyttäytymistä. Ne muodostuvat pitkän ajan kuluessa ja historiallisissa olosuhteissa, joita tulee ymmärtää itse instituution ymmärtämiseksi. Historiallisuutensa kautta instituutiot kehittyvät täyteen mittaansa – ne muuttuvat *objektiivisiksi*. Niitä ei enää samaisteta ne tietyllä hetkellä ruumiillistaviin yksilöihin, vaan ne ovat oma, yksilöistä irronnut todellisuus. Ne ovat ulkoisia tosiseikkoja. (emt., 64–71) Tässä ajattelussa pienimmästä mahdollisesta vuorovaikutuksen yksiköstä edetään aina vakiintuneeseen ja ulkoiseksi käsitettävään todellisuuteen. Tätä ulkoinen todellisuus *sisäistetään* sosiaalisaation prosesseissa (emt., 147–149) Olennainen tiivistyy myös seuraavassa lainauksessa: ”Instituutioiden maailma on objektivoitunutta inhimillistä toimintaa, samoin jokainen yksittäinen instituutio. ... Yhteiskunta on ihmisen tuotos. Yhteiskunnasta tulee objektiivinen todellisuus. Ihminen on sosiaalinen tuotos.” (emt., 73–74)

Lähes samaa lainausta päätyy käyttämään myös Seeck. Organisaatiokulttuuria käsitellessään hän huomioi sosiaalisen konstruktionismin perinteen Bergeristä ja Luckmannista lähteneenä. Inhimillisestä ulkoistamisesta eli sellaisen idean esittämisestä, joka muuttuu luonnolliseksi ja sosiaalisesta ympäristöstä irronneeksi, hän antaa esimerkin. Tällainen idea on hänen mukaansa ”kansainvälisen innovaatioiden tärkeys Suomen kansantaloudelle ja suomalaisten hyvinvoinnille”. Tässä kontekstissa teoria on nähdäkseni melko helppo ymmärtää. Sovellettaessa sosiaalista konstruktionismia organisaatioon lähdetään siitä, että organisaatiot koostuvat ihmisistä, ja kaikki niissä tapahtuva on ihmisten luomaa, ei järjestelmien tai rakenteiden. Organisaatio on prosessi, joka neuvotellaan jatkuvasti uudelleen useilla tasoilla. (Seeck 2008, 236-238)

Bergerin ja Luckmannin alkuperäisessä argumentoinnissa on kuitenkin kyse tiedon sosiologiasta. Se koskee nimenomaan tiedon sosiaalista rakentumista. He kuitenkin näkevät käsittämistapansa olevan suoraan sovellettavissa muihin sosiologian aloihin, mutta eivät silti halua näkemyksiänsä ujutettavan kaikkiin mahdollisiin analyysihin. (Berger ja Luckmann 1966/1994, 207-208). Seuraava lainaus valaisee, miksi olen halunnut sisällyttää tämän teorian omaan tarkasteluuni.

*Väitämme silti, että tällaistenkin analyysien hyödyntäminen sosiologisissa teorioissa edellyttää enemmän kuin satunnaista kunnianosoitusta paljastetun rakenteellisen datan taustalla olevalle ”inhimilliselle” tekijälle. Se vaatii rakenteellisen todellisuuden ja inhimillisen, todellisuutta historiassa rakentavan toiminnan välisen dialektisen suhteen systemaattista huomioon ottamista.*

(emt., 208)

Nähdäkseni tutkimuskohteeni käsittelyyn sopii täysin sellainen inhimillisen tekijän tunnistaminen, joka usein organisaation liikkeenjohdollisen tutkimuksen traditioissa unohdetaan. Tämä on se sosiologinen ”grand theory”, joka suuntaa tarkasteluani oikealla tavalla. Tästä voin edetä siihen, miten esitellyt käsitteet hahmottuvat tässä tutkimuksessa.

### **3.3.3. Tämä tutkimus: työhyvinvointi työkuulttuurissa**

Olen mennyt kohtalaisen pitkälle kulttuurin käsitteen teoreettiseen pohjaan siitä syystä, ettei siihen tarvitsisi palata analyysissa. Kulttuurin tulee toimia käsitteenä, jonka käyttö suhteessa aineistoon on luontevaa. Muodostan käsitteen esiteltyjen teorioiden linjassa.

Kulttuuri on yhteisön tietovaranto. Se näkyy yhteisön materiaalisissa tuotteissa eli artefakteissa, ja ei-materiaalisissa ideoissa kuten arvoissa, normeissa ja uskomuksissa. Kulttuuri näkyy yhteisön toimintatavoissa ja sille ominaisissa rituaaleissa. Kulttuuri rakentuu sosiaalisessa kanssakäymisessä pitkän ajan kuluessa. Kulttuuri kertoo, mitä yhteisössä tiedetään todeksi. Lisäksi se, mitä asiasta tiedetään, on myös sitä, mitä asia on. Sosiaalisesti konstruoitunut ja realistinen osa ilmiötä sekoittuvat.

Organisaation ja työyhteisön konteksti on huomioitava kulttuurin käsitteessä. Olennaista on sen pohtiminen, mitkä ilmiöt ovat yhteisön omaa kulttuuria, mitkä mahdollisesti yleisempää työkulttuuria tai esimerkiksi kansallisuuden tai sukupuolen sisältöjä. Eri alueet limittyvät – työyhteisön kulttuuri ei koske yksilön koko elinpiiriä. Lisäksi organisaation toimintaympäristö, lainsäädäntö ja organisaation kohtaamat ongelmat ovat ratkaisevia sosiaalisen rakentumisen jatkuvassa prosessissa.

Lähden tutkimuksessani havainnoimaan kulttuuria. Selvitän, mitä yhteisössä tiedetään ja miten siinä toimitaan – mitä arvostetaan, mihin uskotaan ja mikä on oikea tapa tehdä asioita. Huomioin organisaation ja yksilöiden historian sekä olosuhteet käsittäessäni kulttuurin rakentuneeksi ja jatkuvasti uudistuvaksi. Puhun tutkimuksen edetessä *työkulttuurista*. Tämä kulttuuri on niin asiakaspalvelukeskuksen omaa, paikallista tietovarantoa, kuin yleisempää toimialaan tai työelämään yleensä liittyvää kulttuuria. Valitsen tämän käsitteen, koska olennaista tutkimuksessani on työelämä. Työkulttuurista puhuminen alleviivaa sitä, että olen havainnoinut nimenomaan työhön liittyviä asioita.

Kysyn asiakaspalvelukeskuksen työntekijöiltä, mitä työhyvinvointi heille on. Lisäksi kysyn havaitsemani kulttuurin piirteistä arvioidakseni omaa tulkintaani työkulttuurista. Ajattelen, että työkulttuuri ja työhyvinvoinnista muodostettu käsitys liittyvät toisiinsa tavalla, joka avaa työhyvinvoinnin käsitettä uudesta näkökulmasta. Seuraavassa luvussa esittelen tältä pohjalta kysymyksenasetteluni ja ne menetelmät, joilla tutkimuskysymyksiin vastataan.

#### **4. Tutkimusasetelma ja -menetelmät**

Teen laadullista sosiaalitutkimusta. Tutkimusasetelmani rakentuu asiakaspalvelutyössä työhyvinvoinnin käsitteen sisällön ja yhteisön työkulttuurin ympärille. Tutkimukseni kohteen ja aineiston tuottaman substanssin voi käsittää toimintatavoiksi, arvoiksi, sekä näihin liittyväksi tiedoksi. Kuten olen muotoillut, kaikki näistä kuuluvat käsitykseeni siitä, mitä kulttuuri sisältää. Voidaan ajatella, että tutkin sitä, mitä yhdessä yhteisössä työstä ja siinä hyvin voimisesta pidetään tietona. Kulttuuri on tapoja sekä rutiineja ja arvokokoelma, mutta pohjimmiltaan se on yhteisön jäsenten jakama tietovaranto, joka rakentuu sosiaalisessa merkityksenannossa.

Kysymys on siitä, mitä tietoa ilmenee työn ja työhyvinvoinnin osalta yhdessä asiakaspalveluyksikössä. Tästä pyrin etenemään pidemmälle, analysoimaan aineiston sisältöjä. Sisältöjen hahmottumisen jälkeen pyrin suhteuttamaan löytöjäni työhyvinvointikeskusteluun ja jopa liikkeenjohdon näkökulmaan.

#### 4.1. Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä on kolme erillistä, ja ne ovat lähteneet edellä läpikäydyistä keskusteluista. Tarkoituksena on antaa kuva työ kulttuurista ja saada tietyn ryhmän näkemys työhyvinvoinnista. Kysymysjaotteluun vastataan erilaisin aineistoin ja niitä yhdistäen. Ensimmäisen kysymyksen vastaukseen päästään etnografisella aineistolla luvussa 5. Toinen kysymys esitetään haastatteluaineistolle, ja siihen vastataan luvussa 6. Kolmas liittyy aineistojen yhteistulkintaan, ja siihen vastataan luvun 6 lopussa ja luvussa 7. Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Millainen on asiakaspalvelukeskuksen työ kulttuuri? (etnografia)
2. Millainen käsitys työhyvinvoinnista ilmenee asiakaspalvelijoiden puheissa? (ryhmähaastattelut)
3. Miten näiden kysymysten vastaukset liittyvät toisiinsa? Mitä voidaan päätellä suhteessa johtamiseen tai keskusteluun työhyvinvoinnista? (aineistojen analyysi ja yhdistely)

Lähden siitä oletuksesta, että pystyn osoittamaan työ kulttuurin ja asiakaspalvelijoiden kertoman työhyvinvoinnin yhteyden, ja että omat aineistoni selventävät, miten asiat suhtautuvat toisiinsa. Oletan myös, että tästä voidaan johtaa joitain kannanottoja liikkeenjohdollisiin käytäntöihin.

## 4.2. Aineisto ja menetelmät

Olen pyrkinyt suhteuttamaan käyttämäni menetelmät edellä mainittuihin kysymyksiin niin, että ne muodostavat yhtenäisen linjauksen. Esittelen seuraavassa erikseen menetelmiä siinä järjestyksessä, missä ne liittyvät kolmeen tutkimuskysymykseen. Työkulttuuria tutkin etnografisesti ja työhyvinvointikäsitteitä ryhmähaastatteluin. Haastattelu hahmottuu osin myös etnografian osana ja työkulttuurin tutkimista tukevana aineistona. Kolmas kysymys hahmottuu aineistojen analyysina ja sen avaamina lopun pohdintoina.

### 4.2.1. Etnografia ja tutkijan asema

Etnografia, osallistuva havainnointi ja kenttätyö nähdään usein synonyymeina. Ne viittaavat tutkimustapaan, jossa tutkija sijoittuu tutkimansa kulttuurin piiriin joko täysipäiväisesti tai osittain. Etnografia kvalitatiivisen tutkimusmenetelmänä on alun perin ollut vieraiden kulttuurien ja yhteisöjen tutkimista. Tutkija on asettunut esimerkiksi jonkin kyläyhteisön piiriin tarkkailemaan päivittäistä elämää, ja viipynyt yhteisössä kauan – usein jopa vuosia. Tutkija havainnoi, haastattelee ja tulkitsee näkemäänsä, ja asettaa avoimia kysymyksiä; mitä kulttuurissa tapahtuu? Etnografi tutkii kaikkea, mitä hän pystyy ja merkitsee sen muistiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Näin pyritään tarkkaan kuvaukseen yhteisöstä ja tämän kuvauksen tulkintaan. Tulos on etnografiaa: teoretisointia tutkitusta kulttuurista. Tutkimustavan juuret ovat antropologiassa, mutta uudempi etnografinen suuntaus on kohdistunut sellaisiin yhteisöihin ja kulttuureihin, jotka eivät ole niin vieraita tai kaukaisia tutkijasta katsottuna. Ensimmäisiä esimerkkejä näin sovelletusta etnografiasta ovat Friedrich Engelsin Englannin työväestöä kuvanneet tutkimukset ja erilaiset nuorisokulttuuriin keskittyneet tutkimukset 1960 – luvulla niin sanotun Chicagon koulukunnan piirissä. (Alasuutari 2001, 65-80)

En itse pyri niin sanottuun tiheään kuvaukseen eli ilmiön mahdollisimman ”monipuoliseen ja sävykkääseen tarkasteluun” (Huttunen 2010, 43). Tällä tarkoitan, että tutkimusasetelmani kannalta ei ole mielekästä pyrkiä kattavaan kulttuuriseen kokonaiskuvaan sillä tavoin kuin etnografialla antropologian näkökulmasta pyritään. Voidaan todeta, että tutkimukseni on tietynlaista ”etnografismia” kulttuurin pitkäaikaisen ja syvällisen tutkimuksen sijaan. Olen

suomalainen, työelämässä ollut ja jopa samassa työyhteisössä työskennellyt henkilö. En tule paikalle kuin kaukaiseen kylään tai täysin vieraaseen kulttuuriin, josta en lähtökohtaisesti ymmärrä yhtään mitään. Tämä tunnistaen jatkan sujuvuuden takia tutkimustapani kutsumista etnografiaksi.

Tarkoitukseni on havainnoida *työkulttuuria*. Pyrin tekemään aineistoni mahdollisimman näkyväksi, jotta lukija voi arvioida, missä määrin olen tutkijana tavoittanut työkulttuuria. Aineiston läpinäkyvyys on liitetty alkuperäisissä etnografian metodisäännöissä koko tutkimuksen validiteettiin (Alasuutari 2001, 68), ja näen asian itsekin näin. Aineiston ja sen hankintatapojen on oltava lukijalle näkyvissä. Teen prosessista näkyvän siinä määrin, kuin se on mahdollista. Tein osallistuvaa havainnointia paikan päällä yrityksessä, keräten tapahtumia, puheenvuoroja sekä kuvauksia ympäristöstä ja toiminnasta. Sain myös käsiini tekstejä ja muita, yllättäviäkin aineistoja kaikesta siitä, mitä tutkimassani yhteisössä tapahtuu. Etnografina kävin keskusteluja kaikkien kanssa, vaihdoin ajatuksia, kyselin tilanteista ja työssä tapahtuvista asioista melko arkisesti. Pyrin lähestymään yhteisöä ja sen työtä niin hyvin kuin voin. En lähtenyt ennakoimaan mahdollisesti moniulotteisen aineiston sisältöjä etukäteen, vaan aloitin työni tallentamalla kaikkea mahdollista, edeten valikoivampaan, olennaisena pitämäni asioiden lähempään tarkasteluun.

Työelämään jollain tapaa kiinnittyvä etnografinen tutkimus ei ole uusi ilmiö. Työelämään ja teolliseen tuotantoon sovellettua etnografiaa on ollut olemassa jo 1930-luvulta. 1960-luvulle asti sitä tehtiin pääasiassa liikkeenjohdon hyväksi; etnografi saattoi olla töissä teollisen organisaation johdossa. Kenttätyö liittyi johtamiseen ja kontrolliin, ja nähdäkseni sopi hyvin Tayloristiseen liikkeenjohdon paradigmaan. 1960-luvulta 1980-luvulle asti elettiin kriittisempää neomarxistista teoreettista aikakautta.. Tämän vaiheen jälkeen on siirrytty uuteen paradigmaan, jossa teollista etnografiaa tehdään eri koulukuntien piirissä, työ etnografian kohteena. Esimerkiksi vuonna 1996 Orr julkaisi tutkimuksena Xeroxin kopioteknikkojen suullisesta kulttuurista. Tällä tutkimusnäkökulmalla ei siis ollut tekemistä muodollisten auktoriteettien intressien kanssa. Kuitenkin myös yrityksien työllistämiä etnografeja on edelleen olemassa. (Wellin ja Fine 2007, 332-333) Oma tutkielmani voisi rinnastua Xeroxin kopioteknikkojen tutkimiseen. Todennäköisesti tässä tutkimuksessa on tehty hyvin samankaltaista kenttätyötä kuin itse olen tehnyt.



Kuka olen etnografina yrityksessä? Rinnastunko tutkijaan, ulkopuoliseen, opiskelijaan, vanhaan vai nykyiseen työntekijään? Tätä jouduin pohtimaan useasti tutkimuksen edetessä. Minulle sanottua tunnuttiin sensuroivan melko harvoin, mutta tätäkin tapahtui tietyissä tilanteissa.<sup>17</sup> Buford Junker (2004, 222-225) on luokitellut etnografian kenttäroolit neljään eri rooliin riippuen liittymisen tasosta suhteessa yhteisöön. Tutkija voi olla joko täysi osallistuja, osallistuja tarkkailijana, tarkkailija osallistujana tai täysi tarkkailija. Työkulttuuria tutkiessa minun on helppo sanoa, etten ole osallistuja, koska en tee töitä. Kuitenkaan tätä ei olisi pidetty täysin käsittämättömänä - kommentoin myös työasioita ja annoin mielipiteeni kysyttäessä. Tätä tapahtui myös aiemmassa vuoden 2008 tutkimuksessa. Tein tarkkailua, mutta en voi sanoa itseäni täydeksi tarkkailijaksi tai ainakaan ulkopuoliseksi. Joltain osin olin ”töissä täällä”. Kuitenkin koen, että pääsin kulttuurin ulkopuolelle, tarkastelijaksi. Junker toteaaakin, että roolit liukuvat ajassa ja riippuen kulloisistakin tapahtumista (mt. 225). Tämä tuntuu järkevältä omaa lähestymistapaani miettiessä.

Olennaisimmaksi koen omassa etnografisessa tavassani jatkuvan kirjoitusprosessin. Ensimmäisessä vaiheessa eli yrityksessä ollessani kirjoitin muistiinpanojani pieneen A6-vihkoon, joka täyttyi noin 50 sivun päivävuuhdilla, ja joita tarvitsin loppujen lopuksi neljä kappaletta. Jouduin kirjoittamaan ensimmäiset versiot aina erittäin nopeasti, ja sain talteen jopa lainauksia ja keskusteluja. Siirsin tekstejäni vihoista koneelle, kirjoittaen aineistoa puhtaaksi ja ruotien olennaista. Mietin, mikä alkaa toistua. Tämä ei hahmottunut kovin nopeasti. Rakensin tulkintaa ja mietin, mistä eri tapahtumat kertoivat. Aineistoni on täynnä itselleni asetettuja kysymyksiä tapahtumakuvauksien perässä. John Lofland kytkee jatkuvan kirjoittamisen muistamiseen etnografiassa ja toteaa sen täysin välttämättömäksi tutkimuksen kohteiden ymmärtämisen kannalta (Lofland 2004, 232). Lopullinen etnografinen aineistoni puhtaaksikirjoitettuna käsitti kymmenen työpäivän ajalta 722 yksittäistä tapahtumakuvausta<sup>18</sup>, 44 sivua ja noin 18 000 sanaa. Käytin myös vuoden 2008 etnografista aineistoani, joka käsitti kahden työpäivän vastaavan kuvauksen.

<sup>17</sup> Tämän vivahteen liitän luvussa 6 kyseisen yksikön työkuultuuriin.

<sup>18</sup> Numeroin merkinnät, ja yksi merkintä kuvasi yhtä tapahtumaa. Tapahtumia oli monia erilaisia, ja tapahtumakuvausten pituudet vaihtelivat muutamasta sanasta lähes puolen sivun mittaisiin kuvauksiin.

#### 4.2.2. Teemallinen ryhmähaastattelu

Tutkimukseni toinen aineisto muodostuu haastatteluista. Haastattelun lähtökohtaisena metodina valitsin nimenomaan työhyvinvoinnin käsitettä lähestyäkseeni. Tutkimuskysymykseni oli, millainen käsitys työhyvinvoinnissa ilmenee asiakaspalvelijoiden puheissa. Kysymyksen voisi muotoilla myös niin, että se korostaisi pyrkimystä päästä asiakaspalvelijoiden omaan työhyvinvoinnin määritelmään. Tästä lähtökohdasta oli selvää, että haastattelu oli paras keino tämän esille saamiseksi. Päädyin tekemään kaksi työntekijöiden ryhmähaastattelua, joissa kysyttiin työhyvinvoinnista sekä asiakaspalvelukeskuksen kulttuurista. Tekemiäni haastatteluja voi kuitenkin ajatella myös ryhmäkeskusteluina, koska osallistujilla oli paljon keskinäistä vuorovaikutusta haastattelujen aikana. Oman erityispiirteensä tuo myös se, että haastattelin jo muotoutunutta ryhmää. Lähestymistapaani voisi esiteltujen menetelmäteorioiden pohjalta kutsua teemalliseksi ryhmähaastatteluksi.

Haastattelut on jaettu perinteisesti strukturoituihin ja strukturoimattomiin sekä näiden välimuotoon, jota on tavattu kutsua teemahaastatteluksi (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 11). Omassa haastattelussani on selkeä kysymysrakenne (liite 3), mutta kysymykset olivat varsin laajoja ja annoin vastausten rönsyillä ja keskustelua saattoi syntyä aiheen vierestäkin. Pääasiassa kyse oli kuitenkin strukturoidusta haastattelusta, mutta teemahaastattelu tuntuisi ehkä luontevammalta kuvaukselta. Työhyvinvoinnin laajaan teemaan pystyi antamaan minkälaisia kommentteja tahansa. Haastatteluni sisälsi myös ”haluatteko lisätä jotain?” – tyyppisiä, täysin avoimia kysymyksiä.

Haastattelut eroavat toisistaan myös osallistujien lukumäärän mukaan. Useamman haastateltavan tilanteita on kutsuttu ryhmähaastatteluiksi tai ryhmäkeskusteluiksi. Näiden lähestymistapojen ero on haastateltavien välisessä vuorovaikutuksessa. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 12) Haastattelin kahta kolmen hengen ryhmää, ja haastattelutavassani oli sekä ryhmähaastattelun että ryhmäkeskustelun piirteitä.

Kun ollaan kiinnostuneita kulttuurisista sisällöistä ja haastateltavien mielipiteistä, ryhmähaastattelu tarjoaa tähän mahdollisuuden. Myös haastattelijan vaikutus eri asioiden esille tuloon on ryhmähaastattelussa yksilöhaastattelua pienempi. Siihen sisältyy tavallaan myös ryhmien tietynlaisen vertailun mahdollisuus. Ryhmähaastattelun käyttö voi olla otollista

myös pienoiskulttuureja tutkittaessa. (Sulkunen 1990, 264) Ryhmähaastattelu on omalle tutkimukselleni tältä pohjalta sopiva valinta. Tein pienimuotoista vertailua haastatteluryhmittäin, ja halusin minimoida oman osallisuuteni määrittelyissä ja esille tulevissa asioissa, ja katson, että tutkin työkulttuuria. Työyhteisössä suoritettuja ryhmähaastatteluja on lähestytty myös hyödyllisenä liikkeenjohdollisena välineenä (Työterveyslaitos 1995).

Tutkimukseni ryhmähaastattelulla oli kuitenkin myös vahvoja ryhmäkeskustelun metodin piirteitä. Ryhmäkeskustelulla tarkoitetaan sellaista keskustelua, jossa ryhmä ihmisiä keskustelee annetusta aiheesta vapaamuotoisesti. Aiheen suhteen haastattelija toimii virikkeiden antajana, eli vaikkapa ohjaavien kysymysten esittäjänä. Ryhmän vetäjän vuorovaikutus ei ole haastattelun tavoin vain jokaiseen yksittäisen jäsenen kanssa tapahtuvaa, vaan koko ryhmään kohdistuvaa – vetäjä pyrkii saamaan keskustelua aikaiseksi. Ryhmäkeskustelumetodissa on vahvana se ajatus, että itse vuorovaikutus tuottaa tietynlaista aineistoa. Esimerkiksi asioiden sanomatta jättäminen on aineistoa sinänsä. (Valtonen 2005, 223-224) Omassa tutkimuksessani se, miten tulkitsin haastatteluaineistoa, on myös osin linjassa sen kanssa, että tilannetta voisi pitää ryhmäkeskusteluna. Siinä on molempien metodien piirteitä yhtäaikaisesti. Välillä kyseltiin mielipiteitä yksitellen, välillä keskusteltiin mielipiteet kasaan, ja usein tapahtui molempia. Tämä näkyy myös hiukan niissä aineistolainauksissa, joita olen valinnut.

Koska tutkin jo muotoutunutta ryhmää, eroaa lähtökohta niistä ryhmähaastatteluista, joissa kootaan jonkin määritelmän mukaisia ryhmiä, mutta joiden jäsenet eivät tunne toisiaan.<sup>19</sup> Asia hahmottuu eri tavalla kun kyseessä on valmis ryhmä, jolla on oma kulttuurinsa. Tulkitsin haastatteluaineistosta ulos enemmän kuin vain sen, mitä sanottiin. Tästä syystä aineisto hahmottuu myös tavallaan etnografian yhtenä osana. Kun olen tutustunut esimerkiksi markkinointimateriaaleihin, vuosikirjoihin ja keskustellut henkilöiden kanssa vapaa-ajalla, on luontevaa hahmottaa haastattelu yhdeksi osaksi kokonaisuutta. Koin, että ryhmätilanne oli melko lähellä työtilannetta vuorovaikutuksen osalta, ja että haastatteluaineisto on vahvasti etnografista aineistoa tukevaa. Lisäksi havainnointiaineistoni ja haastatteluaineistoni tulkinta oli käytännössä täysin samanlaista työtä; uudelleen lukemista, yhdistelyä, yksinkertaistamista, kokoamista.

---

<sup>19</sup> Näitä on kutsuttu myös niin sanotuiksi fokusryhmähaastatteluiksi (focus group interview).

Pidän haastattelumetodiani myös työkuulttuurin tutkimisena. Haastattelin työyhteisön jäseniä, ja valikoin ryhmät kauan ja vähemmän töissä olleiden ryhmiin; uusiin ja vanhoihin. Ryhmien jäsenet olivat muutenkin päivittäin tekemisessä keskenään töissä. He tekevät töitä yhdessä ja haastattelutilanne tapahtuu heidän työpaikallaan. Heille esitetään kysymyksiä, virikkeitä, joihin he joutuvat yhdessä reagoimaan. Luotan siihen, että tällainen tilanne on omiaan saamaan esille yhteisiä näkemyksiä, arvoja ja asenteita – kulttuuria. Kysyin myös suoraan nimenomaan kulttuurista käyttäen tätä käsitettä kysymyksissä. Jälkeenpäin voin todeta, että haastatteluissa esillä ollut puhe oli hyvin samankaltaista kuin etnografisessa aineistossa näkyneet keskustelut. Tämä näkyy aineistolainauksissa tutkimuksen edetessä melko selvästi. Kuvaan vielä luvussa 7, miten käsittän aineistoni merkitystason teoreettisesti ja miten tämä suhtautuu päätelmiini. Tämä pohdinta sopii paremmin päätelmien yhteyteen.

Molemmat haastattelut kestivät noin tunnin, ja tuottivat aineiston, joka käsittää 37 sivua ja noin 12 500 sanaa. Kokonaisaineistoni puhtaaksikirjoitettuna käsittää siis 81 sivua ja yhteensä noin 30 500 sanaa. Kahden aineiston tilanne on osaltaan johtanut tämän tutkimuksen mitan venymiseen hiukan sosiologian oppiaineen pro gradu – työn ohjelmittaa pidemmäksi. Tähän on vaikuttanut myös haluni tehdä asiakaspalvelukeskusta lukijalle ”elävämmäksi” useiden, pitkienkin aineistolainauksien kautta. Pidän näitä tutkimuksen kokonaisuuden kannalta hyvin perusteltuina valintoina.

#### **4.2.3. Aineistojen yhteisanalyysi, tulkinta ja yleistäminen**

Pertti Alasuutari kirjoittaa laadullisissa analyysissä olevan kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistäminen alkaa aineiston tarkastelemisesta yhdestä näkökulmasta, jolloin hahmotetaan aineistosta se, mikä on kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaista. Tästä havaintojoukosta aletaan sen jälkeen muodostaa kattavampia havaintoja yhdistelemällä niitä yhteisen nimittäjän tai piirteen mukaisesti. Näin päästään muotoilemaan aineistossa päteviä sääntöjä. Tässä ei kuitenkaan ole tarkoituksena päätyä esittämään tyypejä tai keskivertotapauksia. Kun yksikin vastakkainen havainto riittää kumoamaan laadullisessa aineistossa olevan oletuksen, havaintojen pelkistäminen ja tarkentaminen johtaa

abstraktiotason nostamiseen ja näkökulman muuttumiseen. Arvoituksen ratkaisemisella Alasuutari viittaa aineiston tulkinnan prosessiin. (1999, 38-44)

Toimin juuri pelkistämisen periaatteella edetessäni aineistoni tulkintaan. Puhtaaksikirjoitettuun etnografiseen aineistoon palasin toistuvasti ja kirjoitettuani nämä tekstit kahteen kertaan ylös, muistin melko nopeasti minkä tyyppisiä keskusteluja eri aiheisiin liittyi. Esimerkiksi tietyillä mieleen jääneillä ilmaisuilla pystyin tekemään sanahakuja aineistosta ja palaamaan olennaisiin keskusteluihin ja tapahtumiin. Aloin tavallaan kirjoittaa tapahtumia eteenpäin: mitä tässä oikeastaan sanotaan ja ilmaistaan? Minkä takia tietyt asiat ovat ilahduttavia, toiset turhauttavia ja joistain asioista ei puhuta? Ajatuskulkuni näkyvät aineistolainauksien liittyessä kuvailevaan tekstiin ja analyysiin. Palasin aineistoon monesti uudelleen ja kirjoitin sitä jälleen eteenpäin. Näin minulle alkoi muodostua työyhteisöstä ja sen työkulttuurista tietynlainen kokonaiskuva.

Kun kokonaiskuva alkoi hahmottua, muodostin muutamia suurempia teemoja ilmaistujen arvojen ympärille. Pyrin päätymään sellaisiin muotoiluihin, joita ei enää voinut mielekkäästi yhdistää toisiin. Tästä huolimatta valituissa suurissa teemoissa on joitain päällekkäisyyksiä. Valitut kokonaisuudet tuntuivat loogisilta ja aineistoa niiden tukemiseksi oli helppo löytää – itse asiassa sitä joutui jopa jättämään pois tekstin sujuvuuden säilyttämiseksi. Työkulttuuria ja etnografista aineistoa koskeva luku 5 päättyy mielestäni esittelemään työkulttuurin osalta juuri olennaisimmat asiat.

Haastattelua pyrin lähestymään systemaattisemmin, mutta prosessi päättyi muistuttamaan hyvin pitkälti havaintoaineistoni tulkintaa. Käytin ensin koodaamiseen atlas.ti – ohjelmistoa ja muodostin alkuun järkeviltä tuntuneet luokat, joiden mukaan analyysin tekeminen ei kuitenkaan ollut luontevaa. Jotkut luokista säilyivät suurina teemoina, jotkut eivät. Tuntui, että hallitsin aineiston sen litterointiprosessin jälkeen hyvin, eikä minulla ollut vaikeuksia ymmärtää sitä kokonaisuutena. Kun olin koodannut aineiston kerran, otin koodatut kohdat paperille ja jatkoin käsitöinä pyrkien saamaan kuvan siitä, mitä työhyvinvoinnista on sanottu ja mitä se viestii tutkimuksen kannalta. Periaatteessa koodaus katosi, ja toimin aineiston kokonaisuuden pohjalta. Tämä oli mahdollista, koska haastatteluaineisto ei ollut liian laaja, ja hallitsin sen sisällöt hyvin.

Haastatteluissa myös puhuttiin keskuksen työkulttuurista ja toin haastateltaville esille asioita, joita olin tutkimusjakson aikana havainnut. Tavallaan voi sanoa, että testasin, löytyykö tiettyjä kulttuurisia sisältöjä, kun niiden perään kysellään haastattelutilanteessa. Vastaukset näihin kysymyksiin tarkensivat etnografista materiaaliani ja terävöittivät sen tulkintaa. Tämä seikka ja aineiston tulkinnan tapani tukevat edelleen sitä tulkintaa, että haastattelumateriaaliani voi pitää etnografisen kokonaisuuden osana. Kaiken kaikkiaan aineistot alkoivat näyttää koko ajan enemmän ”linjakkailta”. Se, mitä sanottiin töissä, tuli ilmi haastatteluissa ja asioita päästiin tuomaan esille vielä paremmin. Aloin ymmärtää kokonaisuutta palaamalla uudestaan eri aineistoihin ja miettimällä, mitä ne yhdessä kertovat.

Validiteetin kannalta kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissa systemaattisuus ja luotettavuus ovat pääosassa. Näihin pyritään perinteisesti avaamalla tutkimusprosessia ja aineistoa. Aineiston vahvuudet ja heikkoudet on pidettävä lukijalle esillä. Aineistojen sopivuus kysyttyihin kysymyksiin on myös tällaisen tutkimuksen onnistuneisuuden kriteeri. Lisäksi aineistossa on oltava sisäistä yleistettävyyttä, eli aineistosta tehdyn analyysin on pädeävä aineistoon itseensä kokonaisuudessaan ilman poikkeuksia. (Ruusuvuori ym. 2010, 27-28) Pyrin toteuttamaan näitä periaatteita aineiston ja prosessin läpinäkyvyyden kautta läpi koko tutkimuksen.

Huomautan vielä tutkimukseni päätelmien yleistämisen tavasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen yleistämisen tapa ei ole perusjoukkoon yleistäminen. En aio tämän tutkimuksen perusteella todistaa työkulttuurista tai työhyvinvoinnissa suomalaisessa työelämässä mitään. Pääasiassa teen keskustelulisäyksen, joka huomauttaa käytettyjen käsitteiden sisällöistä ja yhteyksistä, pitäen työkulttuuria tässä olennaisena osana. Lukijan on syytä muistaa tämä. Pidän kuitenkin esittelemääni ajatuskulkua sellaisena, etten näe sen siirtämisessä muihin työpaikkoihin olevan ongelmaa. Se saattaa toimia lukkoseppäliikkeessä, henkilöstöhallintoyksikössä tai uimahallissa. Tulokseni on tapa hahmottaa tiettyä asiakokonaisuutta, ei yleistys. Tämä on hyvä muistaa loppupohdinnassa käytetystä kielestä *huolimatta*.

#### 4.5. Tutkimuskohde - asiakaspalvelijat

Tutkimuskohteenani on asiakaspalvelukeskuksen henkilöstö. Henkilöstöön kuuluu kolmetoista henkilöä, joista varsinaisessa asiakaspalvelussa on yhdeksän henkilöä. Kolmestatoista henkilöstä kaksi on miehiä. Neljä henkilöä työskentelee muissa tehtävissä, kuten myymäläpäällikkönä, projektisihteerinä tai asiakashankinnassa. Yksityis- tai yritysasiakkaiden kontakteihin vastaavat kahdeksan henkilöä, yksi henkilö toimii yksikön esimiehenä. Pääasiassa kiinnostuksen kohteenani ovat henkilöt, joiden työ on pääasiallisesti asiakkailta tulevien kontaktien selvittäminen, eli mainitut yhdeksän henkilöä. Kuitenkin keskuksen kulttuurissa osansa on myös tilassa olevilla muilla henkilöillä. Yksi heistä on ollut aiemmin asiakasneuvojana. Kaiken kaikkiaan on helppo käsittää kaikki tilassa työskentelevät yhtenä työyhteisönä. Tämä poikkeaa nähdäkseni vain yrityksessä koetun työuran pituuden perusteella, eli vähiten kulttuuria ”jakavat” henkilöt ovat vähiten työyhteisössä aikaa viettäneet.

Tilassa oli sitä tutkiessani töissä kolmetoista henkilöä, mutta useat olivat lomalla ainakin jossain vaiheessa aineistonkeruujaksoa. Keskuksen henkilöstön ikäjakauma on kahdestakymmenestäseitsemästä (27) viiteenkymmeneenseitsemään (57) ikävuoteen. Ikäkeskiarvo on päälle neljäkymmenen. Työelämässä pisimpään ollut on aloittanut uransa vuonna 1974, vähiten ollut vuonna 2007. Työuraa yrityksessä on pisimmillään lähes neljäkymmentä vuotta, kolmella henkilöllä kyse on kuukausista. Kaikki eivät ole aloittaneet asiakaspalvelussa, ja pisimpään yrityksessä olleella on ollut ainakin seitsemän aiempaa ammattinimikettä ja tehtävää. Näen ikäjakauman, työelämässä ja yrityksessä olemisen tarkastelun perusteella tutkimuksen kannalta hyödyllisen jaon asiakaspalvelukeskuksen sisällä. Henkilöt voidaan (melko karkeasti) jaotella ”uusiin” ja ”vanhoihin”<sup>20</sup>:

- 1) Vanhat: Pitkä työura, kauan yrityksessä, ikää yli 42 vuotta.
- 2) Uudet: Lyhyt työura, vähän aikaa yrityksessä, ikää alle 42 vuotta.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Tästä saatetaan puhua avoimesti myös asiakaspalvelukeskuksessa, ei kuitenkaan kovin yleisesti.

<sup>21</sup> 42 vuoden ikä on vedenjakaja, kaksi henkilöä on tämän ikäisiä, mutta toisen ura yrityksessä on huomattavasti pidempi. Työura yrityksessä on kulttuurin kannalta nähdäkseni ratkaisevaa. Jos muut määritteet eivät päde, niin jako on tehty yrityksessä olemisen pituuden perusteella. Lyhyt työura ei myöskään päde jaottelutekijänä yhden henkilön kohdalla.

Tutkimuksen kuluessa päätin jakaa haastatteluryhmät tämän karkean linjan mukaisesti. Sain tähän ”vihjeen” asiakkuuspäälliköltä, joka piti asiaa kiinnostavana. Aloin ymmärtää tutkimuksen edetessä tämän jaottelun teoreettisen relevanssin. Ajattelin, että näin voin testata kulttuurin käsitteen sopivuutta ja samanaikaisesti antaa yritykselle kiinnostavaa dataa. Pidin tätä näkökulmia yhdistävä tapana tehdä haastattelujen ryhmäjako. Kun haastattelu on standardisoitu, voin argumentoida joidenkin näkökulmien olevan vertailtavia näiden ryhmien kesken.

#### **4.5.1 Asiakaspalvelukeskus tilana**

Palvelukeskus on yksi yhtenäinen tila, jossa työntekijät työskentelevät omilla työpisteillään sermien erottamana niin, että jokaisella on sermi takana ja/tai edessä. Työpisteet ovat kahdella seinustalla. Asiakashankkijat ovat nurkassa niin, että heidän serminsä tulevat sivuille ja taakse. He ovat tavallaan kopissa, kuten myös yksikön päällikkö, joka on omassa tilassaan. Hänen tilansa jakavat kaksi puista seinää ovat kuitenkin tukevammat kuin pelkät sermit ja ylettyvät lähes kattoon, lisäksi toisessa on liukuovi. Käytännössä kaikkien työpisteiden luona normaalilla äänenvoimakkuudella puhuttu kuuluu kaikkialle muuallekin. Ainoastaan päällikön omaa tilaa voi rajata niin, että hiljaisella äänenvoimakkuudella käyty keskustelu ei kuulu muille oven ollessa kiinni. Tilassa kuiskailaan silloin tällöin. Tilan pohjapiirros löytyy liitteenä 1. Kuviosta näkyy, mistä kohdista olen tehnyt tarkkailuani tilassa.

#### **4.6. Tutkimuseettiset periaatteet<sup>22</sup>**

Miltä tahansa sosiaalitieteelliseltä tutkimukselta on syytä vaatia korkeaa eettistäkin asianmukaisuutta. Koska kyseessä ei ole varsinaisesti arkaluontoiseksi määritelty tutkimusaihe, tutkimuseettiset pohdintani koskivat pääosin suostumusta ja anonymiteettia yrityksessä, jossa

---

<sup>22</sup> Tämän kappaleen kirjoittamisessa olen palannut Arja Kuulan ”Tutkimusetiikka” – teokseen (Kuula 2006), johon en kuitenkaan viittaa tarkasti. Olen kirjoittanut alaluvun omista lähtökohdistani, ja teoksen avulla lähinnä tunnistanut tutkimusetiikan kannalta olennaisia asioita. Halusin myös, että tutkimusetiikkaa koskeva osio on pääasiassa omaa tekstiäni ja pohdintaani. Tämä johtuu siitä, että tutkimusetiikan huolellinen selventäminen oli välttämätöntä kentälle pääsyn kannalta.



vallitsevat normaalit komentoketjut ja hierarkkiset organisaatorakenteet, ja joka on lähiympäristössään melko helposti tunnistettavissa. Suostumuksen tärkeys mielessä pitäen voidaan sanoa, että olennaisimmat tutkimuseettiset lähtökohdat ovat haittaamattomuuden ja anonymiteetin periaatteet.

Tutkittaessa yksikköä, jolla on johtaja, on helppo sortua lupien kysymiseen johdolta ja unohtaa työntekijät. Tämä pelkistää heidän suostumuksensa tutkittaviksi jonkun toisen käskyvallan alaiseksi. Nähdäkseni tämä ei missään nimessä sovi sosiaalitutkimukseen. Pidin suostumuksen esillä kaikkien kanssa läpi tutkimuksen ja haastatteluista varten tein kirjalliset luvat jokaisen haastateltavan kanssa erikseen (liite 4). Annoin jatkuvasti tutkimuksen etenemiseen ja tavoitteisiin liittyvää informaatiota, ja tarjosin aineistojani luettavaksi. Selvitin tutkimusetiikkaa alusta lähtien tutkittaville ja tein selväksi anonymiteetin ja haittaamattomuuden periaatteet. Aineistosta ei myöskään näy niitä henkilökohtaisia sisältöjä, joista työssä aina silloin tällöin puhutaan. Niitä on ainoastaan luonnehdittu, ja silloinkin vain tutkimukselle tarpeellisilta näkökannoilta. Aineisto on koodattu niin, ettei puhujia voi yhdistää enää nimiin, ja koodausta säilytin salasanoilla suojattuna. Säilytin huolella myös kaikkea sitä tutkimusmateriaalia, jossa yrityksen nimeä pidettiin esillä. Erityisesti näitä olivat ne selvitykset ja yhteydenotot, joita kirjoitin nimenomaan yritykselle.

Myös yritys voi vahingoittua sosiaalitutkimuksesta. Jos tunnistettavuutta ei kunnolla poisteta aineistoista ja valmiista tekstistä, pystytään yhteen yksikköön katsomaan näkökulmasta, jota yksikään yritys ei halua. Yrityksen anonymiteettia turvaan jatkuvasti pitäytymällä mainitsemasta sitä nimeltä, sen toimialaa tai kokoa liialla tarkkuudella ja sen sijaintia läänitasoa tarkemmin (Etelä-Suomi).

Tutkimuksen tieteellisyyden eli puolueettomuuden olennaisuutta ei voi ylikorostaa. Tutkimus antaa tietoa myös yritykselle, sen tekijälle ja sen kohteille. Se ei voi mustamaalata kohteitaan edes tulkinnallisella tasolla sen suhteen, mitä työnantaja voisi odottaa. Jos tekstiäni käytettäisiin henkilöarvioinnin tapaan, se olisi näkökulmastani valtava epäonnistuminen. Näiden lähtökohtien on oltava selviä tutkimusta lukeville ja sen kohteille alusta alkaen. Kysymys ei ole *lähtökohtaisesti liikkeenjohdollisesta* tutkimuksesta. Raportointi voi olla hyödyllinen liikkeenjohdollisesti, mutta vain sen omien kysymystenasettelujen kautta.

## 5. Asiakaspalvelukeskuksen kulttuuri

Tässä luvussa käsittelen pääasiassa etnografista aineistoani. Pysin muodostamaan kuvan tyypillisestä päivästä ja tyypillisistä tapahtumista keskuksessa. Kuvaan ensin kokonaisvaltaisesti tutkimusmuistiinpanojani käymällä läpi päivärytmiä ja tavallisia tapahtumia. Havainnointiaineistoni vaihtelee aina suorista lainauksista tapahtumakuvauksiin ja omaan pohdintaan. Lainaukset muistiinpanoistani on erotettu normaalista tekstistä.

Tästä etenen etnografisessa aineistossa useimmin toistuviin tapahtumiin, toimintatapoihin ja ilmaistuihin arvoihin sekä merkityksiin, siis kulttuuriseen tietovarantoon. Pysin tavoittamaan kulttuurin siinä määrin kuin se on juuri asiakaspalvelukeskuksen omaa kulttuuria; sitä, johon siihen tulijat joutuvat sopeutumaan. Tässä osiossa käytän myös aineistoa haastatteluista, tarkemmin sitä osiota, jossa olen pyrkinyt avaamaan kulttuuria yhdessä haastateltavien kanssa.<sup>23</sup> Lopuksi pyrin tiivistämään ymmärrettävään kokonaiskuvan keskuksen työkulttuurista ja sen olennaisista arvoista.

### 5.1. Keskuksen arkea

Yleensä heräsin lähtemään yritykseen seitsemältä, ehtiäkseni ensimmäisten kanssa tai hetken jälkeen. Tämä ei kuitenkaan aina onnistunut. Useimmiten olin paikalla hiukan kahdeksan jälkeen. Yleensä minua tervehdittiin iloisesti. Joskus aamulla oli varsin hiljaista, kun taas useimmin käynnissä oli jonkun työasian selvittäminen tai vaikkapa vitsailua siitä, kuinka ajoissa ollaan töissä.

*WI: "Siä oot taas tääl." (ystävälliseen sävyyn)*

*Kaikki: "Huomenta."*

*Todella hiljaista. Naputtelua. Työntekoa. VE on etäpäivällä. Muut ovat paikalla.*

*KI: "Kyl tänne on tulos populaa..."*

*TY: "Moneltas työ alottaa työt?"*

*KI: "Kukonlaulun aika!"*

*LA: "Me tullaa aikasin ja lähetää myöhää, noi muut tulee myöhää ja lähtee aikasi."*

---

<sup>23</sup> Haastatteluaineiston erottaa etnografisesta erilaisista puhujatunnisteista (kuten N05, N03).

Purin aluksi muistiinpanovälineeni valmiiksi ja hain kahvia, ja tullessani takaisin otin vakiopaikkani, eli toimistotuolin tilan keskellä, seinustoja pitkin kahdeksi jonoksi aseteltujen työpisteiden välissä. Kuulin normaalista oleskelupaikastani käytännössä kaiken, mitä keskuksessa puhutaan. Usein päivän ensimmäiset tervehdykset väistyivät nopeasti painavien työasioiden kommentoinnin tieltä, ja tuoreita tapahtumia käytiin läpi ensimmäisten minuuttien aikana. Tällä pohjustellaan päivän aikana odotettavissa olevia työasioita.

*Markkinointijakelun lappuja esitellään. Keskustelu alkaa, kun EE ilmoittaa, että hänen taloonsa on tullut nimenomaan väärä tuote-esite sellaiselle palvelulle, jota ei voi tilata. Näitä tapauksia siis on varmaan muitakin. EE vitsailee tilaavansa.*

*EE: "Kello 8:01 ja ensimmäiset vaahtoamiset."*

*Kalle: "Hyvä saada aamusta heti pois?"*

*KI: "...että voi keskittyä olennaiseen".*

Puheluita asiakaspalvelukeskukseen alkaa tulla heti linjojen avaamisesta asti, aamukahdeksalta. Se, mitä kukin tekee minäkin hetkenä, määräytyy lähtökohtaisesti työvuorolistojen perusteella. Jotkut vuorot ovat puhelinvuoroja, jotka alkavat kahdeksalta tai yhdeksältä ja päättyvät neljältä tai viideltä. Toisissa vuoroissa saatetaan purkaa sähköpostia tai käsitellä tilauksia. Samalla perusteella toimivat taukojen ajoitukset – tauoille on varattu per vuoro tietty "ikkuna" – tällä pyritään siihen, että puhelimeen jää aina päivystämään joku. Lisäksi jotkut vuorot mahdollistavat liukumata. Tietty vuorot nähdään työläämpinä kuin toiset. Vuorot on merkitty kirjaimin A:sta F:ään. Kuitenkin huomaa, että vuoroissa ja tehtävissä joustetaan sen mukaan, mitä nähdään tarpeelliseksi, ja esimerkiksi muiden taukojen pitämisestä pidetään huolta.

*TO: "Kuka halua tän tehdä? LA?"*

*LA: "Eeen, oli jo vuoro."*

*EE: "Kellä on B- vuoro?"*

*HA: "Mul on A, B, C, D - vuorot mut en ota vastaa! On jonot ja kaikki helvetit..."*

*EE: "Onko sulla B-vuoro?" (AR:lle)*

*AR: "On"*

*EE: "Voitko tehdä TOn tilauksen?"*

*AR: "No, jos muistan miten se tehdään..."*

*EE: "No pyydät apua sitten."*

Päivän aikana autetaan usein muita, ja avun pyytämiseen kannustetaan. Usein joku lähtee paikaltaan toisen koneelle selvittämään jotain ongelmaa. Myös omalta paikalta kysytään asioita muilta, korottaen ääntä niin että se kuuluu varmasti vastaanottajalle. Aamulla jopa viisi työntekijää on yhdellä koneella ihmettelemässä työasiaa. Tällöin yleensä päädytään ratkaisuun, joka muotoillaan, hyväksytään ja jatketaan sen mukaisesti. Tämä ei kuitenkaan aina onnistu. Joidenkin isompien asioiden selvittämistä saatetaan jatkaa monia kertoja saman päivän tai viikonkin aikana. Suurin osa tällaisista selvittelyistä vaikuttaisi kuitenkin olevan ohi nopeammin.

*Kyseessä kuluttaja-asiamiehellä uhkaillut asiakas, KI ja RE selvittelevät yhdessä EEn työpisteellä.*

*KI: "Tää menee EElle",*

*EE tulee sisään ja kommentoi asiaa: "Mitäs sille nyt vois vastata." Päätetään odottaa.*

*KI: "Inhottavii."*

*Päättävät kuitenkin selvittää lisää.*

*RE tulostaa ehdot, KI/ER/EE tutustuvat, ja ratkaisu löytyy sopimustekstistä. Asia on varsin selvä, ja asiakkaalle aletaan muotoilla vastausta. Tässä selvityksessä haettiin konsensus ja selkeä vastaus, lisäksi muistettiin, mitä VE (esimies) on sanonut asiasta, ja se täsmää.*

*KI kysyy onko tietty tuote tarkoitus antaa erikseen toisen kampanjan tilaajalle, LA tulee paikalle, selvittävät, ratkeaa nopeasti. Alkaa kuulua iloisia äänenpainoja.*

*LA: "Olipa hyvä kertaus.. ei oo vähää aikaa tehny. Hyvä et se on tuol."*

Selvittelytilanteiden seassa tulee rutiinipuheluita, jotka hoituvat myös helposti. Olin havainnut jo aiempien kokemusten kautta, että asiakaspuheluita ei yleensä käsitetä pahimmaksi ongelmaksi. Ne selviävät suurimman osan ajasta vaivattomasti. Vaikeitakaan asiakkaita ei lähdetä helposti sättimään puheluiden loppuksi, vaikka tätäkin tietysti tapahtuu.

*KI saa puhelun, selvittävät asiakkaan tuotteita ja siihen kuuluvia palveluita. Käy ilmi, että asiaa ei sinänsä pitäisi neuvoa, koska se on täysin erillinen yhtiön palveluista. Puhelu loppuu.*

*KI: "Ei oo totta." (hymähtää). "Hassu täti".*

*Hyväntahtoista suhtautumista.*

Aamun ensimmäisten keskustelujen jälkeen tunnelma hiljenee, ja kaikki tekevät omia töitään koneillaan. Kello yhdeksän kaikki paitsi puhelinvuorossa olevat siirtyvät isolla porukalla

kahvitauolle. Ulkona käsitellään työasioita huumorilla, mutta vielä useammin arkisia asioita, ajankohtaisia puheenaiheita tai vaikkapa mennyttä tai tulevaa viikonloppua.

*Kaikki ovat kahvilla nyt, enää WI on puhelimessa. Ulkona on paljon porukkaa, puheenaiheena ulkomaanmatkat ja festarit. Myös työasioita sivutaan.*

Kahvitauon loppuessa puhelimessa päivystänyt päästetään omalle tauolleen. Kun kaikki ovat olleet jonkun aikaa takaisin omilla paikoillaan, yleensä keskuksessa ”herätään”, ja kommentointi ja asioiden selvittäminen alkaa jälleen. Tapahtumien lomassa ja omista aikamerkinnöistäni aloin huomata, että tutkimusmuistiinpanoja kertyy työpäivän rytmin kanssa samantapaisesti. Puhelurytmi tuntuu tietynlaiselta, ja eniten töitä tehdään aina tiettyyn aikaan. Taukojen tarkka rytmittäminen vaikuttaa tähän, kuten myös oletettavasti työntekijöiden vireystila. Pyrin muistuttamaan itseäni myös siitä, että silloin, kun kaikki tekevät omia töitään koneillaan ongelmattomasti, en saa talteen muita muistiinpanoja kuin hiljaisuuden, naputtelun ja keskittymisen. Kaikki, mitä tiedän työtavoista, on sanottu työtavoista. Kuitenkin työtä aiemmin tehneenä tiedän myös, mitä näytöillä tapahtuu.

*Hiljentyy kello kymmenen härdellistä, nyt kello on 10:40.*

Kysyttyäni asiaa laskin erilaisia ohjelmistoja ja tietokantoja, joilla töitä tehdään, olevan 11 kappaletta. Olennaisia ja päivittäisiä näistä on neljä, loput liittyvät lähinnä yksittäisiin tuotteisiin. Kaksi ohjelmaa on osin päällekkäisiä, ja toisesta olisi ilmeisesti tarkoitus luopua tai siirtyä yhteen yhdistävään tietojärjestelmään. Työtapojen suhteen ohjelmistoissa ja tietojärjestelmissä olevia ongelmia tuodaan usein esille. Järjestelmien sanotaan usein tekevän jotain odottamatonta tai vaikkapa hidastuneen työpäivän myötä.

*EE: ”MRC ei toimi.”*

*HA: ”Nonii tieteenki!”*

*EE: ”Hyvä vai paha?”*

*HA: ”No helvetin paha, kaikki työt mitä pitäis nyt tehdä on siel... kyllähän mun MRC toimii.” (Iloisesti)*

*EE: ”Viiveellä.”*

*LA: ”Yllätys yllätys!” (Viittaa HAn kommenttiin siitä, että ylipäätään toimii.) Naureskelevat.*

*HA: ”Oisko sulla eri versio?”*

*EE: ”Mul on versio neljä miinus!”*

Usein keskustelu seikkailee hetken aivan muissa asioissa, ja esimerkiksi työasioita saattaa edeltää jokin yksityisasiasta käyty nopea keskustelu. Välillä työhön liittymättömissä aiheissa saatetaan viipyä hiukan pidempään.

*WI ja LA käyvät keskustelua Thaimaasta, ja se kääntyy keskusteluksi ”vaimojen hakemisesta” sieltä Suomeen. Tästä keskustelu kääntyy vielä kertaalleen maahanmuuttoon. LA sanoo, että tekemistä olisi ”omiski asiois”.*

*LA: ”Pitäis hoitaa omien huonojen asiat kunto.”*

*WI sanoo nähneensä (ilmeisesti aiemmassa työssään) sosiaalitukien väärinkäyttöä maahanmuuttajien toimesta: ”Miä oon kyl täs asias niin rasisti ku voi olla, sanon suoraan... ne on häikäilemättömiä.”*

*WI rullailee tuolillaan juttelemaan LA:n kanssa. Ensin käydään läpi perheasioita, sitten työasioita. LA ja AR keskustelevat myös, nyt kuiskaten.*

Kello kahdestatoista eteenpäin ruokaillaan ja sen aikana sekä sen jälkeen on hiljaista. Ruokatauot pyörivät kahvitaukojen tapaan niin, että puheluihin löytyy aina vastaaja. Ruokailutila on asiakaspalvelukeskuksen vieressä. Omien eväiden syömisen lisäksi lähellä on myös ruokala, jota käytetään yleisesti. Lounasaika hiljentää keskuksen pidemmäksi aikaa. Myös tulevat puhelut vähenevät. Puhelurytmi tuntuu noudattavan lounasaikaa ja taukoja – ilmeisesti soittajat elävät suureksi osin samantyyppisessä päivärytmissä. Lisäksi asiat eivät käynnisty heti ruokailun loputtua, vaan hiljalleen. Noin kello yhden aikoihin alkaa taas tapahtua.

*VE: ”Meilleki voi tulla soitto ku lukee, että (lukee paperista)”.*

*KI vastaa lukemalla mainostekstin takaisin.*

*VE: ”Mehän palvellaan ilolla... eiks nii HA?”*

*HA: ”KYL – LÄ!”*

*VE: ”Ja joka vuosi siitä maksetaa.” (viittaa siihen, että saavat tehtäviä, jotka eivät heille kuulu.)*

*KI: ”No tääki viel...! Jos [tuote] katoaa... (lukee). Eihän me voia poistaa...”*

*VE kertoo: ”Se on työn alla. Prioriteetti numero ykkösenä” Puhuu työntekijöitä kohti, esittelee ongelmia.*

*VE: ”Näit on sit kysymyksiä. Silt pitää kysyy, et missä kohtii prosessi ja mikä on kenenki vastuu missäki kohtaa.”*

*KI: ”Joo tää on nii laaja ohjelma, ettei tähän uskalla... delete subscriber... menee pimeeks”.*

Toistuvat ongelmat saavat osakseen ”tää nyt on tätä” – tyyppistä käsittelyä, sekä turhautumista. Tämä tuntuu toistuvan päivittäin.

KI: "Nyt toi (jälleenmyyjä) myyny kuluttajatuotteen, maksajana on yritys."

VE: "Eeei taas. Niin kyl tekee meiän omat myyjätkii..."

HA: "Nii ja kaikki ihan miten sattuu." KI/VE/HA selvittävät.

VE: "No jos miä soitan tolle..."

HA: "Joo ja sano sille että..." (mallaillee kirosanaa).

VE: "Vee?"

HA: "Ihan mikä tuntuu sillee tukevammalt ni se, että älkää nyt saatana tehkö näin. Täähän on sama ku mikä oli se (paikannimen) jämy, mistä puhuttiin, jotka sano et 'no niin myä vähä ajateltiiki!' Vois ajatella vähä lisää. Se kuitenkin on sallitu."

VE: "Ehkä."

Päivän aikana ratkotaan paljon pienempiä ongelmia, mutta usein myös jotain suurempaa asiakokonaisuutta sivutaan, tai käsitellään päivän aikana useaan otteeseen. Monina päivinä olen huomannut, että yksi suurempi ongelma toistuu päivän aikana puheissa ja sitä ratkotaan koneella ja puhelimesta tehtävän työn lomassa sen minkä ehditään.

Huumoria viljellään joka päivä, ja välillä kaikilla tuntuu jopa olevan oikeasti hauskaa. Muista työntekijöistä ja aiemmista tarinoista irtoaa huumoria usein. Työkavereiden keskinäinen vinoilu on hyväntahtoista ja yleensä kaikki tukeutuvat itseironiaan esimerkiksi ikänsä suhteen.

NI: "Onks tääl yhtää liimalappui? Vai pitäiskö kutsuu liimalappumies..."

VE nauraa, liimalappumies ollut aiemminkin vitsinä, en muista mihin viittaa.

NI löytää, mutta avatessaan pakettia toteaa: "ai tähänkin tarvii jonkun tutkinnon..."

NI kertoo tarinan yrityksen historiasta, vanha esimies hävitti kaikki tiedot uusilla tietokoneilla ja sai palkinnon tietoteknisestä osaamisestaan pikkujouluissa. Tästä on jo 20 vuotta. Kyseistä esimestä sanottiin myös "liimalappumieheksi", johti jättämällä käskyttäviä liimalappuja kaikkialle. Naureskellaan tarinalle.

(Vuoden 2008 aineistosta)

IS "Ikäkausitarkastus." (menossa lääkäriin).

VE: "Ethän siä mitää tarvii. Oot siä nii vanha."

IS: "Saa nähä tarviiks remonttii. Saa nähä mitä maksa-arvot sanoo tän loman jälkeen."

Naurua.

VE menossa markkinointitiimin palaveriin – EE: "Onko agenda?" VE: "Kaikenlaista." Vitsailevasti.

Välillä osallistuin itsekin tähän vitsailuun, ja välillä olen jopa sen kohde. Tunsin ymmärtäväni sen, mikä yksikössä on hauskaa - mistä sopii vitsailla, ja mistä ei sovi. Päivien edetessä alkoi tuntua, että tiedän, mitä täällä tiedetään.

*LA: "Kaikki menee läpi, ai ku on kiva ku on perjantai."*

*WI nauraa: "Ai jaa!"*

*LA: "Jos ois ollu maanantai, oisin sillekin ärähtäny. Voit Kalle kirjottaa että asiakaspalvelu on ystävällistä..."*

*Kalle: "...perjantaisin." (kaikki nauravat)*

*Kalle: "Pidetään puhelimet auki vaa perjantaisin."*

*HA: "Mut EI KOKO päivää!"*

*AR nauraa: "Hyvä HA." WI kysyy, mitä HA sanoi.*

*AR: "Ettei koko päivää." WI alkaa nauraa.*

*EE minulle: "Miten siä osaatki valita aina tällaset viikot?"*

*Kalle: "Tästä kalenteristä näkee hyvin, millo on hädellii."*

*Kyseessä markkinointikampanjoiden kalenteri, muut nauravat letkaukselle.*

Välillä olin kuitenkin oikealla tavalla huomaamaton.

*NI meinaa törmätä minuun keskellä huonetta. Naureskellaan.*

*Kalle: "Hyvä merkki jos ei huomata."*

*KI sanoo, ettei eilen huomannut lähtöäni ja alkoi miettiä, olinko ylipäätään eilen paikalla.*

En voi sanoa, että olisin tuntenut ihmisten muuttavan käytöstään olennaisesti sen takia, että minä olin paikalla. Uskon, että kaikkea ei kuitenkaan minun ollessani läsnä sanottu. Tästä huolimatta tuntuu, että se, mitä tutkin, ei jää liiaksi piiloon. Minulle myös muotoiltiin sellaista, mitä ei alettaisi ääneen sanoa, eli selitettiin tilanteita. Kyselin usein myös selvennyksiä eri asioihin.

*HA saa asian selväksi kello 10. Kysyn: "Kaks tuntii selvitit?"*

*HA: "Joo... ärsyttäviä... mut pitäähän nää hoitaa."*

Päivän loppua kohti hiukan hiljenee. Kahvitaukoa vietetään kahdelta, ja sen jälkeen tunnutaan keskittyvän siihen, että päivän asiat tulevat hoidetuksi. Hiljaista työskentelyä jatkuu jonkun aikaa. Tunnelma alkaa rentoutua päivän loppua kohden, etenkin jos kyse on viikon viimeisistä



päivistä. Ihmiset lähtevät eri aikoihin, viimeisenä lähtee 9-17 puhelinvuorossa oleva. Itse poistun yleensä, kun suurin osa on vielä töissä. Aineistoa ei oikein kerry viimeisen tunnin aikana. Kaikki paneutuvat melko keskittyneesti töihinsä.

*Tunnelma on ennen juhannusta erilainen, rentoutunut.*

*Hyvää tunnelmaa perjantaina, nyt on rentoutunutta. NI ja TY kahville. IS kyselee valmistumisesta ja asuinpaikastani, casual. Puhutaan haastatteluista. Painotan vapaamuotoisuutta haastattelussa: "Ei vääriä vastauksia."*

Viikkorytmikin näkyy aineistossani. Maanantain tunnelma on erilainen kuin torstain, puhumattakaan perjantaista. Esimerkiksi perjantaina järjestettävä pulloarvonta on olennainen rutiini. Se lopettaa työstä murehtimisen siltä viikolta. Se tehdään tunti tai pari ennen työpäivän loppua, ja sen jälkeen tunnelma on kääntynyt viikonloppuun. Töitä viimeistellään hiljaisuudessa omalla koneella, vitsaillaan, mutta tuskin ruvetaan enää purkamaan suurta työasiaa. Tämä ei viikon viimeisinä tunteina enää onnistuisikaan – tietoja ei tahdo asioista tähän aikaan enää saada.

*Pulloarvonta käynnistyy, WI ilmeisesti ostanut pullot tällä kertaa. Arvonnassa käytetään hullunkuriset perheet – kortteja, joista jokaisella on oma. Minun pistetään onnettareksi muutamasta vastahakoisesta lauseesta huolimatta. Minun pitää arvuutella kortteja ennen kuin paljastan voittajan, ja se menee kohtalaisen kankeasti. AR voittaa. Saan kuulla vitsailua muilta väärästä valinnastani. Hauskaa.*

*NI ja OM lopettavat.*

*NI: "Hei onks meil arpajaiset koht? Viikon tär-kein"*

*Muut komppaavat. Pulloarvonnasta väännetään minulle aina sama "kynä sauhuu" – vitsi. Tällä kertaa se on tosin osuva.*

Kaiken kaikkiaan minusta tuntui tätä rytmiä eläessäni välillä siltä, että olen töissä. Vaikka en tehnyt samaa työtä, tunnuin jakavan joitain asioita, ja tekeväni omia töitani muiden ohessa. En kokenut häiritseväni ketään tai muuttavani tilanteita. Paikallaoloni oli luontevaa ja kaikille selvää.

Usein tutkimuspäivien aikana oli pitkiä hiljaisia jaksoja. Tuntui hetken siltä, että tähän osaan en voi ulottaa mitään tulkintaa tai tapahtumakuvausta. Tajusin kuitenkin hiljalleen (myös työtä

aiemmin tehneenä), että kun työ sujuu, niin keskusteluja siitä ei suuremmin tarvitse käydä. Hiljainen työ on myös sujuvaa työtä. Ongelmanratkaisu saa aikaan puheen ja neuvottelun. Harvinaiset tai uudet tilanteet antavat kipinän sanoa jotain. Kuitenkaan asia ei ole niin, että hiljainen keskus on ideaalinen tila - työtä tehdään äänellä; puhelimesta tai vain itsekseen puhuen siitä, mitä tehdään. Hiljainen työ on rutiinia; tilausten syöttöä, osoitteiden korjaamisia ja niin edelleen.

*Nyt hiljaisempaa. WI hoitaa pari puhelua, kuuluu naputusta.*

*Klo 13, dead silent... eilen OM ilmaisi minulle ihmettelevänsä, mitä kiinnostavaa heidän tutkimisessaan on: "Musta tääl ei koskaan tapahdu oikee mitään".*

*WI: "ollu melko hiljasta." Koputtaa kovaa pöytään.*

## 5.2. Toistuvat tapahtumat ja toimintatavat

Kuten edeltävästä asiakaspalvelukeskuksen arjen kuvauksesta huomaa, etnografisissa muistiinpanoissani on kohtalaisen sekalaisia merkintöjä. Tapahtumat, kommentit, tyypittelyt, ja tilan kuvaukset kulkevat käsi kädessä. Havainnoissani työtä suoritetaan puhuen tai sen suorittamisesta puhutaan – tai molempia. Välillä työstä irrotaan täysin arkiseen huumoriin, välillä työ ja siinä ilmaantuvat käsitteet muuttuvat farssiksi. Välillä on hiirenhiljaista. Ne tapahtumat ja merkitykset, joiden koen olevan toistuvimpia, muodostavat näkökulmastani olennaisimman kulttuurisen aineksen.

### 5.2.1. Neuvottelu ja keskustelu työssä

*Monia keskusteluja tapahtuu päällekkäin, samat sanomat toistuvat. Kampanjasisällöt kuuluvat jatkuvasti ja käytännöt niitä koskien uusiintuvat – organisaation todellisuus on koko ajan "ilmassa".*

*(Vuoden 2008 aineistosta)*

Tulkitsin jo vuoden 2008 tutkimusjaksolla keskustelujen ja neuvottelujen runsautta. On nähdäkseni selvää, että työkavereiden keskinäiset neuvottelutilanteet ovat asiakaspalvelukeskuksessa hyvin yleisiä ja merkityksellisiä. Ne nähdään tarpeellisiksi ja niissä

ratkaistaan ongelmia. Niissä muodostetaan yhteistä mielipidettä ja luodaan merkityksiä. Ne ovat sosiaalista merkityksenantoa, kulttuurin rakentamista ja kulttuurin ilmaisua. Niillä on myös rutiininomainen etenemistapa.

*AR/WI ovat usein ARn pöydällä. Tällöin käynnissä on usein työkeskustelu, josta alkaa muu keskustelu. Pian palataan takaisin työasiaan, kerrataan ja lopetetaan jollain summaavalla loppukaneetilla. Näin tapahtuu pitkin päivää.*

*WI ja AR keskustelevat ARn pöydällä työasiasta, saavat ratkaistua ja kertaavat lopuksi.*

Usein tilanteessa auttajan ja avunpyytäjän roolit häviävät, ja asiaa selvitetään yhdessä ja yhdenvertaisina. Esille tuodaan aina myös se, jos itse ei tiedetä, ja kaikkien näkemyksiä asiaan pidetään yhtä todennäköisesti oikeana tai hyvänä tapana. Kaikki ovat tavallaan samalla viivalla, mutta eri ihmisillä on enemmän tai vähemmän tietoa eri tyyppin asioiden suhteen – yksityiskohdat ovat aina jonkun hallussa, mutta eivät kaikkien. Näkemystä voi löytyä myös niiltä, jotka eivät ole kokeneita asian tai työtavan suhteen.

*AT menee kysymään WI:ltä, tai varmistamaan, tai opettamaan. Oikeastaan kaikki tehdään yhtä aikaa.*

Tehdessäni havainnointijaksoa tuntui aluksi siltä, että neuvotteluja käytiin juuri tiettyjen henkilöiden kesken, ja niiden kokoonpano muuttui harvoin. Pisimpään yrityksessä ja työelämässä olleet hallitsivat pitkälti niitä keskusteluja, joita työstä käydään. Tulkitsin tämän myös niin, että näillä henkilöillä oli eniten kompetenssia ratkaista ongelmia. Tämä ei silti ollut olennaisinta. Normaalisti eniten äänessä olevien henkilöiden ollessa poissa huomasin, että sama tapa tehdä töitä näkyy. Ne, jotka eivät kaikkien paikalla ollessa käyneet paljoa neuvotteluita, kävivät niitä enemmän, kun toiset olivat lomillaan. Aineistossa alkoi näkyä samoja keskusteluja, mutta eri nimikirjaimia. Tavallaan ne, jotka olivat töissä, ottivat paljon puhuvien ”paikan” silloin, kun he itse eivät olleet paikalla. Tulkitsen tämän nimenomaan kulttuurissa olevaksi käytännöksi. Se on tietoa parhaasta tai sopivimmasta työtavasta tässä työyhteisössä.

*AT WIn koneella. Samat käytännöt jatkuvat, vaikka tekijät vaihtuvat.*

Lisäksi jo aiemman tarkkailujakson yhteydessä havaitsin, että tällaista työstä puhumista ja sen sisältöjen pitämistä ilmassa tapahtui, vaikka keskustelussa ei oikein toista osapuolta ollutkaan. Kaiken kaikkiaan voi todeta, että työstä puhutaan paljon ääneen. Kaikkea ei aina kohdisteta tietylle henkilölle tai edes odoteta kommenttia. Asiat kuitenkin pidetään esillä, muiden kommentoitavina, huumorina tai avoimena kysymyksille. Työn sisällöt ja tilanteet ovat ilmassa ja kertautuvat – ne ovat koko ajan läsnä.

*LA: ”Vaikee ajatella [kilpailijan] aivoilla” - puhuu itselleen, kukaan ei vastaa. Puhuu samalla myös yhteisöön – uusintaa käytäntöjä, ehkä osoittaa tekevänsä?  
(Vuoden 2008 aineistosta)*

### 5.2.2. Huumori ja työstä irtoaminen

Etnografisessa aineistossa näkyy myös jatkuva huumori. Tähän on vaikeaa olla kiinnittämättä huomiota. Huumorista haastattelujen yhteydessä kysyttäessä tätä pidettiin itsestään selvänä. Huumorin haitallisuus töissä aikaan saamiselle myös torjuttiin, vaikka en esittänyt mitään tällaista tulkintaa kysymyksessäni.

*N05: Miä oon aina sanon et huumorin kukka on se kaunein kukka, minust ois kauheeta jos elämää ois semmost hirveen niinko, vakavaa. En miä, ei ikinä haluaiskaa olla hautausoimistos töissä. Minust ois niinku, tosi, rankka paikka ja sillai.*

*N04: Mun kaikki läheiset, tota, ihmiset kenen kans miä teen töitä ni ne on tosi, huumorintajusii. Siihen on, tottunu, henkilökohtasesti, et, ei se huumori ainakaa tota työntekemist estä...*

*Kysyessäni EEltä huumorista ja ironiasta:*

*EE: ”Ei täällä muuten kestäis! Raudat tulella ja niin ihme meininki.”*

*(Vuoden 2008 aineistosta)*

Asiakaspalvelukeskuksen työntekijät pitävät työn ohessa vitsailua ja huumorin mukana pitämistä tärkeänä. Lähes kaikki mahdolliset tilanteet, joista voi repiä humoristisen kommentin, käytetään. Päivittäinen huumori on itse asiassa melko osuvaa, kun alkaa tuntea käytäntöjä, normaalia päivärytmiä ja ihmisiä. Huomasin usein nauravani mukana ja jopa yrittäväni hillitä huvittumistani.

*H kertoo miehensä sanoneen puhelimessa, että "tuu nyt äkkiä kotiin niin jaetaan näitä hommia."*

*H: "Voi mä räjähdän kohta atomeiksi." Pakko kääntää sivua, etten ala nauraa tälle merkinnälle.*

*EE: "...ku tää ei."*

*VE: "et kai siä sanonu vee."*

*EE: "sanoin... miä oon sanonu monta kertaa tänä kesään."*

*VE: "älä... ei sovi sulle... se on HAn juttui."*

*Nauran ääneen. Osuvaa kun tuntee henkilöt. Varmasti hyvin arkipäiväistä huumoria.*

*RS: "Soita EE sille."*

*EE: "Soitin eilen... se on kerta viikkoo sille, enempää ei kestä. Soita siä ku puhutte sitä miästen kieltä!"*

*Kaikki nauravat, etenkin WI.*

Vitsiä väännetään monesta asiasta. Jotkut vitsailevat esimerkiksi miehistä työpaikalla, kotona tai yleisesti. Työelämästä yleensä tai organisaation käytännöistä tehdään päivittäistä huumoria. Huumorin ytimessä on yleensä se, että kukaan ei tiedä jotain asiaa, asiat voivat olla "miten tahansa". Seuraavassa lainauksessa henkilön vitsiksi on tarkoitettu nimenomaan se, että kaikki voi kaatua yhden kahvitauon aikana, eikä mikään enää yllätä vanhoja tekijöitä. Se on jatkuvalla muutoksella vitsailua ja samalla sen kritisointia.

*EE tulee ulkoa takaisin: "Nonih... mites meillä NYT menee?"*

Työhön tympääntymisestä, eläkkeelle lähdöstä, työn lopettamisesta ja vastaavasta työhön ärsyyntymisestä väännettyjä juttuja on valtaosa. Myös organisointiongelmien ja liikkeenjohdollisen sanasto saavat kyytiä. Seuraavissa lainauksissa näkyy yrityksen ongelmien yllivettäminen huumoriksi ja konsultoinnin käsitteelle irvaileminen.

*Kahvitauolla IS kertoo, että toinen työntekijä on tullut hänen kouluttamassa ollessaan kysymään buranaa, IS oli kysynyt miksi, jolloin hän sai vastaukseksi "koska alkoi vituttaa".*

*IS: "En tiennykkää että auttaa siihen... mutta jos auttaa, niin voin lähtä tukust hakee kaikille"*

*Kahviporukka nauraa äänekkäästi.*

*B: "EE..."*

EE: "No"

HA: "Miä tarvisin sellast konsultointia"

H: "Aha!" (naurahtaa, vitsinä juuri se, että EE esitti "lampun syttyneen" juuri"konsultointi" – sanasta.)

Järjestelmän käytön opetusta NIn tekemään tilaukseen.

Työkavereille vinoillaan hyväntahtoisesti, kun kauempana organisaatiossa oleville hiukan rankemmin. Tässäkin vältetään kuitenkin ilkeää huumoria tai pahantahtoisuutta. Tämä näkyy haastatteluaineiston myöhemmässä käsittelyssä olennaisesti ja paljastaa nähdäkseni jotain työkulttuurisista arvoista.

### 5.2.3. Turhautumisen esilletuominen

Epäkohtia työssä saatetaan tuoda kärkkäästi esille. Vaikka myös epäkohtia käsitellään usein huumorilla, välillä sitä ei riitä. Kun huumori rajataan pois, jää jäljelle suurta turhautuneisuutta. Keskuksen työntekijät moittivat useimmiten työn järjestämistä ja vastuualueita – sen epäselvyyttä, mikä kuuluu kenellekin. Muiden tietämättömyys asioista, jotka koetaan perusasioiksi, turhauttaa myös.

IS: "Ei (meidän) puolel osata... ei olla hoidettu. Ollaa ihan kädettömii." (asia, jota ei normaalisti siellä käsitellä).

IS: "Eiks oo ihan naurettavaa!? ihan syvältä! 9 euroo kuukaudes tulee tuloi... tekis mieli soittaa et jos on näit hyshys-juttui ni voisko sit viel kouluttaa! Ku ei osaa tehdä eikä ees saa neuvoa kysyy VITTU... tekee ihan 9 EUROO TULOI, VOI JUMALAUTA!" (Kovaan ääneen, "vaahtoa")

IS: "Top secret koulutuksii tarvis nyt, saaks näihin salaisiin operaatioihin oman huoneen ettei mee väärin korvii? (kaikki noteeraavat nauramalla) NO NIH!"

NI: "Pitää kattoo et pyllistää oikeelle osastolle..."

IS: "Nyt alkaa vituttaa... meen hakee sen buranan" (viittaa aiempaan kahvijuttuun, muut nauravat)  
Tulee hiljaista, asia on kuitenkin lopulta vakava.

Edellistä ongelmaa selvittämässä neljä eri henkilöä ARn työpisteellä, he ihmettelevät tilausta, ja sitä miten se saadaan työhönsä, ehkä muistiinpanorivin merkinnällä? – KI tulee paikalle, nyt viisi selvittämässä. LA yrittää artikuloida selviä sääntöjä keskustelun päälle. Käytäntöjen valinnalle on usein tilaa.

EE: "Kysytään sieltä onko ihan sama."

EE: "Ei siellä osata?"

LA: "Hyvä ku ei oo selvitetty!" (sarkastisesti)

AR: "Taas mennää perse eellä ... perse eellä puuhun!"

### 5.3 Kulttuurin olennaiset sisällöt

Seuraavassa etsin toistuvista tapahtumista, asioiden kulusta ja puheesta sitä, mikä on kulttuurista. Pyrin tavoittamaan sen, mitä keskuksessa arvostetaan kaikkien kesken ja työssä. Mikä on työtapojen ja puheiden ilmaisemaa merkityksellisyyttä? Mitä sanottu merkitsee? Mitä arvoja voidaan käsittää liittyvän havaittuun?

#### 5.3.1. Yhteistyö ja kommunikaatio - yhtenäinen yksikkö

Aiemmassa luvussa kuvasin tyypillisiä työtilanteita. Usein kokoonnutaan yhden henkilön koneelle pohtimaan asiaa joko kahdestaan tai isommalla joukolla. Kaikki puhuvat ja jakavat mielipiteitään. Sitä, kuka tosiasiaa neuvoa ja ketä, ei voi hahmottaa – keskustelu muuttuu nopeasti kaikkienväliseksi. Tietoa jaetaan kukin vuorollaan, ja kaikki kouluttavat kaikkia. Tämä on erityisen silmiin pistävää silloin, kun osapuolien työuran pituus yrityksessä on hyvin erilainen.

Kaiken sen perusteella, mitä olen päivittäisen työn käytännöistä havainnoinut, pitäisin *yhteistyötä ja keskinäistä kommunikaatiota* asiakaspalvelukeskuksessa arvostettuina. Sosiaaliset aspektit työn teossa nähdään tärkeinä, ja muuta tapaa lähestyä työtä ei välttämättä arvosteta. Tämä näkyy joskus tilanteissa, joissa käy ilmi, että toisessa yksikössä ei vastaavalla tavalla töitä. Seuraavassa esimerkissä puhuja tuohtui siitä, ettei toisen yksikön sisällä ”kouluteta” toisia, ja viittasi tällä juuri siihen perehdyttämistyöhön, joka asiakaspalvelukeskuksessa on koko ajan käynnissä.

EE: *”Soittiko (toisesta yksiköstä)?”*

VE: *”Oisko pitänyt?”*

EE: *”No ois...”* VE kysyy, *jäikö jotain epäselväksi.*

EE: *”Ihmettelin, että miks ei osaa ajatella aivoillaa... joskus huomannu että pyydän sanoo T:lle, se sanonu että ei.. eiks ne keskenää puhu... ne ei kouluta toisiaa!” (tämä tuntuu todella pöyristyttävän)*

*”En tykkää ettei NE puhu keskenää... ei käytä ohjetta!”*

VE: *”Sarjassamme ’tapa’”.*

Näen edellisen merkitseväenä puheenvuorona. Se osoitettiin yksikön johtajalle ja siinä asetettiin vastakkain keskinäinen kommunikointi työkavereiden keskinäisenä kouluttamisena ja tiedon

pitäminen itsellä. Puhuja osoittaa, ettei pidä toisten tavasta työskennellä. Hän tosin myös pienen tauon jälkeen vetoaa ohjeistukseen, joskin yksikön johtaja kytkee asian erilaisiin tapoihin tehdä työtä. Kommunikointi, tiedon jakaminen ja yhteisten käytäntöjen muodostamisen tärkeys ovat tässä lainauksessa nimenomaan arvoja. Tapahtumaan liitetään puhujan toimesta myös tunnereaktio. Hän *ei tykkää* työtavasta, joka toisessa yksikössä vallitsee. Vastaavia esimerkkejä on aineistossa muitakin.

Etnografisten havaintojen lisäksi haastatteluaineistossa keskinäinen kommunikaatio tuotiin esille työnteolle välttämättömänä. Tässä esimerkissä se kytkettiin kysymykseen siitä, onko hyvä työntekijä asiakaspalvelukeskuksessa sellainen, joka irtaoo työstään välillä. Työkavereiden keskinäinen juttelu aiheesta kuin aiheesta käännettiin juuri hyvään keskusteluyhteyteen suhteessa työasioihin.

*N05: Ja siithän tulee sit myös tietoo. Niin. Et jos ei myä yhtää niinko välil sit puhuttais ni eihän meil niinku, meiän on pakko niinku ratkasta niit... keskustelemal niit ongelmiki. Niinko, et hei et tämmönen on tullu...*

*N06: Mmm.*

*N05... ni eihän myä jos ei myä kommunikoitas ni eihän siit tulis yhtää mitää niinko.*

*N04: Mm-m.*

Hyvä keskinäinen kommunikointi nähtiin välttämättömänä. Ilman sitä työnteosta ei tulisi yhtään mitään. Kun haastattelussa tuli vastaan väittämä ”On tärkeää neuvotella asioista työkavereiden kanssa, myöntyvät haastateltavat vähäsanaisesti, ja pitivät tällaista lausetta itsestään selvänä, jopa hiukan turhana esittääkään. Reaktio tuntui haastattelijana siltä, että jopa turhauduttiin hiukan ja ihmeteltiin, miksi tällaista nyt ylipäättään kysytään. Pidän tällaista itsestään selvyiden löytämistä nimenomaan tilanteena, jossa on ”osuttu” arvoon. Jos yhteistyötä ja yhteisen mielipiteen muodostamista pyrittäisiin vastaavalla väitteellä vähätteleämään, odottaisin vahvaa reaktiota.

*N04: Kyllä.*

*N05: Kyllä. Niinku se on niin itestään selvää. (nauraa)*

*N06: Mmm.*

*N05: Meiän, et eihän toi toimis toi homma...*

*Kalle: Aika paljonhan, niinku, tyä neuvottelette ja ratkasette niit asioit oikeestaan niinku, useita kertoja päivässä.*

*N05: Nii.*

*N06: Mmm.*



Yhteistyössä muotoillut mielipiteet ja näkemykset työasioista ovat se, mihin keskustelulla tähdätään. Asiat pitää ratkaista, mutta kaikessa myös pyritään muotoilemaan aspan oma näkemys.

Luulen, että aspalaiset pyrkivät esiintymään yhtenäisenä yksikkönä. Sisäisistä erimielisyyksistä ei nähdäkseni suuremmin puhuta eikä niistä vitsailla. Tulkitsen, että aspalaiset pidetään mieluiten yhtenä ryhmänä, jotka muodostavat yhden mielipiteen. Luulisin, että näin on opittu saamaan mahdollisimman paljon vaikutusvaltaa asioihin, ja opittu ratkaisemaan ongelmia. Selvän ja yhteisen mielipiteen muotoilu on usein se, mihin pyritään. Asioita summataan kannanotoiksi, tai valmiiksi johtamiskielelle muokkaamalla sanastoa. Esimerkiksi kun ongelmallisia asioita siirretään yksikön johtajalle tai vielä eteenpäin, käytetään tiettyjä ilmaisuja, kuten ”useita tapauksia”. Tuntuu, että tällöin painotetaan tilanteen esiintymistiheyttä mahdollisimman selkeästi, ja määritellään ongelma-alueita käsitettävään, valmiiseen muotoon. Näin tehdään toiveikkaana siitä, että asioita muutettaisiin. Havaitsin tällaista muokkaamista usein päivittäisiä työasioita eteenpäin vietäessä. Se palvelee yhtenäisen yksikön rakentamista ja tätä kautta sen ongelmanratkaisukykyä.

Asiakaspalvelun työkulttuurissa *toimiva keskinäinen kommunikaatio* on siis hyvin tärkeä arvo. Siihen liitetään myös *rehellisyys ja avoimuus*. Ikävistä asioista pitää voida puhua. Myös vuoden 2008 aineistossa näkyi tällainen arvo – se koettiin tärkeäksi, että työkaverille voi osoittaa, että päivä on huono ja mieliala ei ole paras mahdollinen työntekoon. Tämä edistää työn tekemistä – toimintaympäristö pitää tuntea ja yhdessä pitää voida tehdä töitä, joten täytyy selkeästi ilmaista se, että työkulttuurissa arvostettu *yhteistyö* ei voi tietyllä hetkellä onnistua vaikkapa mielialan takia.

### 5.3.2. Asiantuntijuus ja keskinäinen arvostus

Työkultuurin kannalta olennaiset neuvottelutilanteet alkavat aina kohteliaasti apua pyytäen, usein tietyltä henkilöltä, mutta välillä myös yleisesti kaikille kohdistettuna. Apua pyytäessä esitetään ensin, että apua tarvitaan tietyn asian suhteen. Olennaista on nähdäkseni aina tehtävä lisäys tähän: samalla huomioidaan tai oletetaan toisella olevan omatkin, kiireelliset

työt tehtävänä. Toisen työlle osoitetaan arvostusta, kun sen keskeyttämistä pyydetään. Esille saatetaan tuoda myös se, että toisen näkemykseen juuri tässä kyseisessä asiassa luotetaan. Tämä näkyy monissa työkeskustelun aloittavissa puheenvuoroissa.

*KI: "TO (venyttää kutsuttavan nimeä 'maanitellen')... tuut siä ku kerkeet?"*

*WI: "Tulisit siä LA tähän? Ehit siä tulla?" LA tulee ja neuvoo, kelle asiassa pitäisi soittaa.*

*VE: "Hei OM kerros ku muistat paremmin..."*

*LA kysyy KI:ltä neuvoa, pyytää tämän pöydälleen.*

*LA: "Onks järkevämpää..." Tässä viestii uskoa siihen, että KI tietää, mikä on tässä työtilanteessa järkevä tapa toimia. KI istuu alas, ratkaisevat asiaa. Neuvovat myös toinen toistaan ristiin tekemisen ohessa, vaikka LA pyysi alun perin apua.*

Aloituksissa osoitetaan usein sävyllä ja sananvalinnoilla sitä, että uskotaan toisen tietävän tai ainakin antavan ratkaisulle merkityksellisen näkökulman. Aloituksissa neuvomistilanteisiin huomaan aina ystävällisyyttä, mutta myös asiantuntijuuden tunnustamista ja rakentamista. Muissakin tilanteissa puhetavat ja sanavalinnat voivat toimia yksikön tai sen yksittäisen työntekijän asiantuntijuutta legitimoivina. Lisäksi omaa vastuuntuntoa, ahkeruutta ja työmoraalia tuodaan esille useissa työtilanteissa.

*EE puhuu aiemmasta pitkästä puhelusta, jossa tarkistanut, että toisessa yksikössä muistetaan heille kuuluva asia.*

*EE: "Nyt ilmotin eriksee POIKKEUKSELLISESTI, seuraavat 5 en ilmota!" (nauraa) "Katotaa mitä tapahtuu."*

*KI: "Katotaa mitä tapahtuu, muuten ne oppii..." (että täällä tehdään muiden hommia)*

*EE: "Ehkä tuntee paremmin meiät ku me ite."*

*KI: "Et ollaa sellasii..."*

Muille saatetaan vinoilla, mutta oman ryhmän ammattitaitoa ei haluta kyseenalaistaa, vaan sitä alleviivataan. Loppujen lopuksi suoraan kysyessä suhtautumista muihin yksikköihin ei tuoda esille ammattitaidon puutetta, vaan huonoa organisointia ja olosuhteita. Kuitenkin oman yksikön asiantuntijuus on suorasti esillä. Epäkohtia yksikön sisällä ei tuoda esille ollenkaan, tai se tehdään mahdollisimman hienovaraisesti, kuin pienenä yksityiskohtana. Ammattitaidon puutteesta en näe edes voitavan vihjailla. Jokaisen asiakaspalvelukeskuksen työntekijän taitoa tehdä työnsä pidetään keskusteluissa ja tilanteissa esillä. Sellaisia tilanteita ei ole, joissa neuvottaisiin suoraan ja suljettaisiin samalla pois toiset mahdolliset tavat tehdä.

Jos vain on mahdollista, asia pidetään ainakin avoinna mielipiteille. Niissä työtehtävissä, joiden suorittamisessa voidaan käyttää hiukan erilaisia tapoja tai vastaavissa tehtävien yksityiskohdissa, on useilla henkilöillä oma tapa. Kukaan ei kyseenalaista, jos toinen henkilö sanoo, että itse ”on tehnyt tälleen” – perusteet tehdä tietyllä tapaa tosin pidetään aina esillä. Neuvomistilanteet muuttuvat usein tyyliltään ennemminkin avoimiksi keskusteluiksi kun opetustilanteiksi. Tämä näkyy useissa muistiinpanojeni tapahtumissa.

Näissä havainnoissa näkyy jo mainittu yhteistyö työkuulttuurisena arvona. Kuitenkin ehkä olennaisempaa on työkavereiden kunnioittaminen ja arvostaminen. Tämän voisi jopa laajentaa tasa-arvoksi. Kaikilla on vapautta sanoa työtehtäviin liittyen mitä tahansa ja tulla kuulluksi yksityiskohtienkin suhteen. Yhteistä näkemystä ja konsensusta pyritään muotoilemaan, jolloin kaikki tuntuvat sanovan mielipiteensä. Tämä painottuu hiukan pidempään töissä olleisiin, mutta lähinnä todennettavan asiantuntijuuden kautta. Ei ollut harvinaista, että pidempään töissä ollut sanoo vähemmän töissä olleen tietyn tavan tehdä olevan hänen omaansa parempi. Tässä ei edes viestitä myöntämistä, myöntymistä tai tunnustamista suhteessa työtapaan, vaan toisen henkilön hyvää oivallusta. Näin vahvistetaan entisestään työyhteisössä olevaa ammattitaitoa. Kellään ei tunnu olevan pienintäkään ongelmaa pitää työkavereitaan osaavina, asiantuntevina ja sopivina työhön. Tämän ilmaisemiselle annettuihin tilaisuuksiin tartutaan herkästi. Taidon ei tarvitse olla nimenomaisesti itsellä – se on kuitenkin täällä.

*N05: Sen takiihan myä ollaa tos kaikki tos samas tilas, että se, niinku ne, ratkeaa ne asiat siin. Ja joku tietää jonkun jyvän jostaa joku, ni... siit se koostu se homma, (nauraa) se pallo! Kasvaa siit.*

### 5.3.3. Vastuun kieli - omat hommat hoidetaan

Seuraavassa lainauksessa kiteytyy mielestäni olennainen osa asiakaspalvelukeskuksen kulttuuria. Haastatteluista poimitussa keskustelussa näkyy sellainen työnteon periaate, jonka voisi kuvitella olevan kenen tahansa esimiehen unelma.

*N06: Mmm. Siis monethan on, tai joskuhan asiakkaat sanoo ku ne soittaa aspaan ni ne sanoo että mä kävin siellä vaikka myymälässä, ja se ja se sanoo että ne ei osannu neuvoa mua ne sanoo mulle että soita aspaan. Nii. Koska ne tietää että, täällä se jos ei ite tiietä, ni se ainaki otetaa se asia, ja sillee ja se hoietaa viimisen päälle.*

N04: Joo, kyllä. Hirveen helppoo just jättää niinku ihan jotain, jopa, jotain työtehtävii mitkä kuuluu, vaikka jos aatellaa vaikka myyntii, myynnille. Ni jättää jonkuu, vaikka jonkuu, jonku, (työtehtäväesimerkki) homman tekemättä sielt, välistä, vaikka. Ni sitte, ku se tulee tänne ja huomataa että, **se on hoitamatta toi asia ni se on pakko hoitaa** et pystytää (naurahtaa) ees saamaa se, edes ne tilaukset eteenpäin.”

N06: Mmm.

N04: Kyl, siin on niinku nimenomaan että, vastuuta voi näköjään siirrellä sitte.

Kalle: Tyä pidätte itteenne kuitenkin, vastuuntuntosiin tai niinku, tunnollisiin oman työn suhteen?

N06: Mun mielestä kyllä.

N04: Kyllä! Joo-o.

N06: **Tosi, vastuuntuntosina.**

N04: Nii, nii. **Ja nimenomaan asiakkaan suhteen. Ois hyvä jos vaikka tääl tapahtuis mitä ni sit se ei näkyis asiakkaalle.**

Olisin jo etnografisen aineiston lainausten pohjalta lähtenyt väittämään, että tunnollisuus oman työn suhteen on aspalaisille tärkeä arvo. Työ pitää hoitaa hyvin ja loppuun asti. Työ sinänsä on siis arvostettavaa ja sen hoitaminen hyvin on itseisarvoista. Henkilökohtaisen työmoraalin lisäksi tämä kytketään itse yrityksen etuun. Se, että ongelmat eivät näy asiakkaalle, tai asiakas ei joudu niistä suoraan kärsimään, on tärkeää. Tätä näkemystä painotti erityisesti ns. ”vanhojen” haastatteluryhmä, mutta se näkyi etnografisessakin aineistossa.

*TO tulee kysymään, voiko tiettyä aikataulua luvata asiakkaalle. LA, AR ja EE toteavat lähes yhteen ääneen, että voi, koska ”muualta luvattu”. TO on kuitenkin huolissaan, että tämä ei onnistu ja asiakas suuttuu.*

*Tähän LA toteaa: ”Parhaamme tehdään.”*

*TO: ”Joo tietenkin.”*

Lainauksessa vanhemmat työntekijät sanovat yksiselitteisesti, että tietyn asian voi sanoa asiakkaalle. Näin selvästi sanominen tukeutuen muissa yksiköissä luvattuun on melko harvinaista. Yleensä tähän kohdistetaan sellaista epäilyä mitä juuri TO ilmaisee. Hän jää tilanteessa ihmettelemään, uskaltaako muiden sanomisiin luottaa, mutta kuitenkin päättää luottaa vanhempien työtovereiden arvioon asiasta. LA:n toteamus ja TO:n reaktio siihen vahvistavat molemmille työkulttuuria: ”me yritämme parhaamme, emmekä voi kaikille virheille mitään, vaikka haluaisimme”. Tämän toteamuksen ja vahvistuksen varassa TO uskaltaa toimia. Hänelle sanotaan, että asian voi luvata ja vahvistetaan se periaate, jonka mukaan töitä tehdään. Kun tämä on sanottu, uskalletaan toimia myös epävarmassa asiassa. Aspalaiset ovat kyllästyneet muiden yksiköiden virheiden ennakoimiseen, vaikka usein tekevätkin näin, ja puuttuvat asiaan omasta aloitteestaan. Usein sovitusti toimiminen nähdään hyvin

epävarmaksi, mutta niin päätetään kuitenkin tehdä, vaikka tiedetään, että muualla asia ei ole selvä. Sovitusta kiinni pitäminen muuttuu jopa puolustautumiseksi.

*KI käy sanomansa LA:lle toimineensa ”pelisääntöjen mukaan” ja lähettäneensä myymälän hoidettavaksi heille kuuluvan asian ja saatteeksi viestin, jossa vastuualue osoitetaan. Ilmaisussa vahvana on se, että ”pidetään puolellemme”, puolustaminen, väärän vastustaminen, ja VAIN ohjeiden noudattamista vaatiessa.*

*LA: ”Siks on niin pitkät jonot...”*

*KI & LA pyrkivät muotoilemaan, mistä on heidän nähdäkseen perimmältään kyse.*

Aspalaiset painottavat omaa vastuutaan asioista. Vastuu työstä ja työtehtävien viemisestä päätökseen kuuluu heidän nähdäkseen jokaiselle. Vastuullisuutta pidetään oikeana tapana toimia, ja töiden vieminen loppuun käsitetään osoitukseksi työmoraalista. Työmoraali taas koetaan olevan keskuksen väen osalta korkea. Vastuullisuuteen liittyy myös alttius osoittaa asioissa olevan kyse puhujan omasta virheestä silloin, kun näin on käynyt.

*TO: ”Kuka haluaa uuen asiakkaan?”*

*EE: ”Ei älä tuo mulle mitää paperii, en pääse muuten ikinä lomille... ei sun vaa mun vika”*

Ongelmaksi vastuunkannossa nousee se, ettei muiden yksiköiden tai yksittäisten henkilöiden nähdä ottavan vastuuta samalla tavalla. Tämä nousi esille eksplisiittisenä haastatteluaineistossa. Kuten aiemmin todettu, aspalaiset kokevat, että heidän oma vastuullisuutensa saattaa heidät työtehtävien ja organisoinnin suhteen ongelmiin. Näin tapahtuu siksi, että heille jätetään kaikki ”yliäämä”, ongelmien ratkaisut. Heistä tuntuu, että muualla luotetaan siihen, että he selvittävät minkä tahansa asian vastuista huolimatta.

*N04: Ja vastuuta! Joutuu kantaa vastuuta...*

*N05 & N06: Nii-i.*

*N04: ...ihan selkeesti sellasist asioist **mitkä ei oikeesti oo sun vastuulla.***

*N06: Nii-i, että joskus tuntuu siltä että pitää huolehtii niinkö semmosistaki asioista mitkä ei kuulu niinkö, itelle, että sun, ettänä et pääse tekemään sitä sun omaa työtä, että, sun, aika niinkö rönnyilee, vähän liikaa.*

Etnografisessa aineistossa vastuullisuus näkyy mielenkiintoisesti. Kun asiakaspalveluun päätyy asia, joka ei kuulu heille, he käänttyvät sen yksikön puoleen, jolle asia kuuluu. Tällöin kielenkäyttö on erityisen omintakeista ja siinä näkyy nimenomaan työkuultuuri. Kieli kääntyy

kuulijaansa vastuullistavaksi. Siinä osoitetaan virheet ja linjataan ilmaisin se, että asia ei kuulu asiakaspalvelukeskukseen. Tällöin saatetaan myös laittaa vastaaja hankalaan tilanteeseen kysymällä heidän noudattamistaan käytännöistä. Käytännöistä löytyy ohjeistukset, ja aspalaiset tuntevat ne, ja lisäksi asiat, joista ohjeistus vielä puuttuu, jolloin tätä vaaditaan. Kuitenkin toisen yksikön toimiessa vastoin käytäntöä tai niin, ettei loogista käytäntöä voida päätellä, kysytään toisen yksikön henkilöltä käytäntöä niin, että tulee erityisen selväksi, miten yksinkertaisissa asioissa virheitä on tehty. Kielenkäytön muuttuminen tällaiseksi saattaa johtua myös vahvasta turhautumisesta. Seuraavat lainaukset ovat samalta henkilöltä eri työtilanteissa, ja molemmissa henkilö vaikutti erittäin turhautuneelta asian selvittämiseen. Ensimmäisessä vastuuta osoitetaan tittelin kautta: ”Etkö sä myyjänä” on tarkoitettu viestimään nimenomaan sitä, että *asia kuuluu selvästi sinulle*.

*EE soittaa myyjälle ja kertoo tämän tehneen väärin jatkotilauksen. Sopimuspituuksien sitoutumiset menevät aivan liian pitkälle, ja on todennäköistä, että myyjä on käsittänyt ajat väärin.*

*EE: ”Etkö **sä haluaisi myyjänä** ilmoittaa asiakkaalle?” Puhelun loppuessa: ”Voi teitä.”*

*EE jatkaa irtisanoneen asiakkaan tilanteen selvittämistä.*

*EE: ”No **mitä te tekisitte** tässä tilanteessa? Siitä kuukausimaksusta miä oon nyt kiinnostunut... **mitä te oisitte** sanonu sille, **keltä te oisitte** kysyny?”*

*”Annatteko te asiakkaalle **yleensä** periksi?”*

*”**Tästä lähin aina** irtisanomisaika tehtävä selväksi (sanoo irtisanomisajan), AINA. Siitä tulee aina persnettoa... sano sille että se vois ettiä paremmin näitä asioita... älä lähetä tänne, en haluu nähä sitä.”*

Jälkimmäisen lainauksen virhe on erittäin yksinkertaisessa perusasiassa, jonka myyjän oletetaan hallitsevan. Ymmärtäen toimintaympäristön, keskuksen työntekijöiden ja myyjien työtä, on pakko sanoa, että tällaisen asian selvittäminen tuntui jopa tutkijasta melko kummalliselta. En olisi uskonut, että sen kaltaisia virheitä tapahtuu. Turhautuneeseen sävyyn EE laittaa vastaajan hankalaan tilanteeseen kysymällä, mitä he tekisivät nyt tai yleensä tekevät asian suhteen. Hän joutuu jopa linjaamaan asian niin kuin olisi vastaajan esimies, mitä hän ei tässä tapauksessa ole.

Sanotun perusteella pidän *vastuullisuutta ja tunnollisuutta* aspalaiden työkuultuurin hallitsevana arvona. Näin on nimenomaan suhteessa omaan työhön ja sen saattamiseen

loppuun asti. On nähdäkseni kyse vahvasta arvosta – sen vastainen toiminta saa aikaan voimakkaita tunnereaktioita. Tämä näkyy myös vuoden 2008 aineistosta, jossa keskustelin kahden molemmissa tutkimuksissa esiintyvän ja pidempään työpaikalla työskennelleen henkilön kanssa. Tällöin vastuun ja tunnollisuuden puuttuminen yrityksestä ja nykyisestä työelämästä ylipäättään sai myös aikaan suuttumusta.

Voidaan todeta, että tässä on mahdollisesti kyseessä myös vanhakantaisempi työmoraalin arvostus sinänsä. Sitä ilmaisivat yleensä vanhimmat ja pisimpään työpaikalla olleet. Kuitenkin myös muut ilmaisivat vastaavan tyyppisiä mielipiteitä ja puhuivat asioista samaan tapaan. Pidän *vastuullisuutta, tunnollisuutta ja henkilökohtaista työmoraalia* aspalaiden työkuulttuurissa olennaisena. Siinä on kuitenkin niin yrityksen kokonaiskuulttuurin (jonka vanhat työntekijät tuntuvat jakavan) kuin kansallisenkin kuulttuurin piirteitä yhden työyhteisön lokaalien tulkintojen lisäksi.

#### 5.3.4. Työkuulttuurinen huumori

Asiakaspalvelukeskuksessa huumorilla on sellaisia kiinnittymispisteitä ja ilmenemistapoja, joita pidän olennaisimpina. Yksi tällainen on liikkeenjohdollisten käsitteiden ironisointi. Työntekijät pilailevat sellaisen sanaston kustannuksella, jota käytetään päivittäisessä johtamisessa.

*Toisen yksikön työntekijä tulee laittamaan asiakaspalvelukeskuksen televisiota kuntoon.*

*RS: "Tonne [työaikaohjelmaan] vois merkitä, siellä on toi 'työhyvinvoinnin edistäminen' – koodi." (Naureskelee tälle, tarkoituksena oli vitsailla. Vitsinä on se, että tätä koodia ei käytetä. Työhyvinvoinnista ei ilmeisesti suoraan puhuta, työaikaohjelman pieni yksityiskohta on hauska kurioositeetti. Kaikki ovat hiljaa tälle vitsille, ehkä siksi että minä olen paikalla. Ensimmäinen [ja ainoa] kerta, kun joku sanoo "työhyvinvointi".*

*Television kytkennästä keskustellaan.*

*EE: "Saako tänää?"*

*RS katsoo: "Mitenhän tää täs PROSESSIS menee."*

*EE: "On tehty siirto ajois... huhtikuussa. (naurua) Kaks kuukautta, jotta korvauksia..."*

Edeltävässä lainauksessa EE painottaa "siirtoa" ja "prosessia", joista ensimmäinen on työkäytäntöä ja normaali työtehtävä, kun taas toinen on sellaista liikkeenjohdollista sanastoa,

josta vitsi tässä väännetään. EE puhuu normaalin asiakkaan tavalla. Asiakaspuhetta käytetään lainauksessa vitsinä, mutta myös korostamaan sitä, että keskuksen väkeä ei arvosteta tai kohdella tarpeeksi ”sisäisinä asiakkaina”. Tätä vertausta käytettiin myöhemmin myös suoraan. Nähdäkseni tämä liittyy myös aiemmin esille tuomaani vastuullistavaan kielenkäyttöön.

Liikkeenjohdon käsitteistä saadaan huumoria irti usein. Erityisesti konsultoinnin eri käytöt jaksavat naurattaa, kuten aiemmassa luvun 6.2.2. lainauksessa. Minusta vitsaillaan konsulttina, ja se, että istun asiakaspalvelukeskuksessa kirjoittamassa (eli en ”tee” mitään) sopii tähän vitsiin asjalaisten näkökulmasta erittäin hyvin.

*Minut laitettiin perjantaipullon arvonnassa onnettareksi. AR näyttää aspassa piipahtaneelle AM:lle voittamansa pullot.*

*EE: ”Ei käynny tuuri... syytä tota konsulttii!” (viittaa minuun)*

*Tämä naurattaa kaikkia, vitsiä tehostaa nimenomaan konsultti-sana.*

*EE: ”Istuu vaa päivät... ottaa väärän lapun...” (arpajaislapun)*

*Kalle: ”Itte tilasitte!” (naurua)*

*Yleistä loppuviikon vitsailua.*

*NI: ”Onks kahvii?”*

*EE: ”On ku (toisesta kaupungista) tuli vieraita... tuli muotimoguli.” NI kysyy kuka, EE sanoo nimen.*

*IS: ”Mun TIIMILÄISTÄ sanotte muotimoguliks!” (suuttuu leikisti, muut nauravat)*

Jälkimmäisessä lainauksessa keskustellaan henkilöstä, jolle on annettu leikkisä lempinimi. Olennaista on IS:n reaktiossa se, että lempinimi ei ole ollenkaan pahantahtoinen. Hän esittää suuttuvansa tällaisesta nimittelystä. IS korostaa tiimin käsitettä lauseessa osoittaen näin suuttuvansa nimenomaan siitä, että hänen tiimissään olevan henkilön kustannuksella pilailaan. Kaikki muut nauravat tälle kommentille saman tien. Vitsinä on se, ettei ”tiimiläisyyden” koeta tarkoittavan mitään. Siitä ei missään tapauksessa ole ainakaan loukkaantumisen perusteeksi. Tavallaan tämä voisi osoittaa myös sitä, että tässä työyhteisössä solidaarisuus ei jakaudu ainakaan tiimeittäin. Itse tulkitsen sanotun niin, että siinä tehdään naurettavaksi tahallaan käsite, jonka ei koeta olevan millään tapaa olennainen työn kannalta. Tämä on paljon sanottu, jos ajateltaisiin esimerkiksi, että organisaatiossa pyritään toimimaan tiettyjen asioiden ja projektien suhteen tiimeissä ja tätä sanaa pidetään esillä.



Luvun 3 teorioiden tukemana totean, että työkuultuuri rakentuu sosiaalisessa merkityksenannossa ja suhteessa työtilanteisiin. Rakentumiselle tärkeimpiä ovat tilanteet, joissa, ratkaistaan olennaisia työongelmia tai huolehditaan ryhmän sisäisestä eheytymisestä. Organisaation toimintaympäristön muutostilanteita voi tässä yhteydessä pitää myös ratkaisevina kulttuurin rakentumisen suhteen. Tätä taustaa vasten tarkasteltaessa huumori paljastaa olennaisia asioita.

Huumorin kulttuurinen ilmenemistapa liittyy siihen, mitä yrityksen lähihistoriasta jo tiedän; toimintaympäristö ja työpaikka ovat muuttuneet valtavasti. Organisaatiota on uudistettu viimeisen kymmenen vuoden aikana rajusti ja työnteon tapoja on pyritty muuttamaan samalla. Johto on vaihtunut melko usein, taloudellinen tulos on ailahtellut ja kaiken kaikkiaan toimialalla kilpailu on kiristynyt esimerkiksi yhdeksänkymmentäluvun tilanteesta huomattavasti. Muutos tuntuu (etenkin vanhempien) asपालाisten näkökulmasta jatkuvalta ja mikä olennaisinta, päämäärättömältä. Tämä ilmaistiin suoraan myös haastatteluaaineistossa.<sup>24</sup>

Muutoksia ei koeta onnistuneeksi. Niitä ajaessa käytetty kieli joutuu tässä kontekstissa hyvin helposti pilkan kohteeksi. Kaiken lisäksi huumoria sävyttää myös hienoinen pelko esimerkiksi konsultoinnista puhuttaessa. Se tarkoittaa yleensä sitä, että väkeä lähtee (katso luku 9 yrityksen nykytilanteesta). Näen, että huumorin terävin kärki kohdistuu juuri pitkän aikavälin kuluessa yritettyjen organisaatiomuutoksien koettuun epäonnistumiseen. Näissä tapahtumissa esimerkiksi usein naurettut konsultointi, prosessi ja tiimi ovat olleet varmasti paljon toisteltuja käsitteitä. Kun asपालाisten näkökulmasta asiat eivät ole parantuneet, näille käsitteille on helppoa ja hauskaa nauraa. Sen voisi käsittää myös vastustuksen muodoksi, tai aiemman vastustamisen jäänteeksi. Mielestäni olennaista on se, että asपालाisten näkökulmasta asiat ovat jollain tapaa huonontuneet, sillä näin on erityisesti heidän *työkuulttuurissaan arvostamiensa asioiden suhteen*. Heikentyneiksi koetaan yhteistyö, rehellinen keskinäinen kommunikointi, vastuullisuus, tunnollisuus ja korkea työmoraali.

---

<sup>24</sup> Sivun 57 haastattelulainaus.

#### 5.4. Uusien ja vanhojen kulttuuri?

Havaintoaineiston perusteella voisi väittää, että pidempään töissä olleiden työkulttuuri on nimenomaan se, jossa löytämäni arvot näkyvät vahvimmin. Tätä voi tulkita joko niin, että ”vanhat” työmoraaliin liittyvät arvot näkyvät hiukan vanhemmissa työntekijöissä paremmin ja kysymys on sukupolvieroista kansallisen tai yleisemmän työkulttuurin suhteen. Luvun 3 teorit (erityisesti Scheinin näkemykset) mielessä pitäen voidaan sanoa, että vähemmän aikaa töissä olleet eivät ole ”oppineet” kulttuuria tarpeeksi tai vielä liittyneet siihen niin vahvasti. Näillä eroilla spekulointi ei kuitenkaan ole oman aineistoni pohjalta mahdollista. Sanoisin omat teoreettiset linjaukseni muistaen, että tämä johtuu hiukan molemmista – osin eri sukupolvien kulttuurisista tavoista ajatella työtä, mutta pääasiassa lyhyemmästä ajasta tämän työkulttuurin piirissä. Jos asiakaspalvelukeskuksessa olisi töissä aivan työuransa alussa olevia henkilöitä, vaikkapa kaksikymppisiä miehiä tai naisia, voisi asiaa ehkä pohtia hiukan paremmin.

Vanhempien työntekijöiden puheissa näkyy kuitenkin yhden yhtenäisen yrityksen mentaliteetti, ja jopa sellainen yrityskulttuuri, josta liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa yleensä turhan yksinkertaistaen puhutaan. Jotkut työntekijät ovat ”yritysläisiä”, ja ovat olleet sitä pitkään. Pisimpään olleet ilmaisevat herkemmin asioita nimenomaan yrityksen menestymisen ja hyvän maineen näkökulmasta. He painottavat asiakkaille näkyviä asioita, spekuloiivat henkilövaihdoksien vaikutuksilla ja seuraavat yrityksen tulosta sekä esimerkiksi suurempien yritysasiakkaiden tilanteita. Pitkän työuran tehneillä on hyvin samanlainen suhtautuminen yritykseen ja työelämään yleensä. Kytken tämän siihen, että tällainen kulttuuri on saanut muodostua työntekijöiden keskuudessa hyvin kauan. Siinä säilyvät erityisesti ne sisällöt, jotka ovat toimineet ongelmien ratkaisemisen ja sisäisen eheyden suhteen kauan. Vastuukysymyksiin otetut kannat osoittavat mielestäni tämän parhaiten. Yritys on vanhemmille työntekijöille tavallaan oma; sen tavoitteet näkyvät myös pienissä päivittäisissä ratkaisuissa ja ne saatetaan kytkeä puheessa omaan toimintaan.

#### 5.5. Millaisena ”aspan” työkulttuurin voi käsittää?

Tiivistän lopuksi aspalaisten työkulttuuria sen keskeisistä arvoista käsin. Muodostan viisi erillistä arvokuvausta, mutta on huomattava, että ne toimivat lähestulkoon yhtenäisenä

kokonaisuutena. Niissä on päällekkäisyyksiä ja ne liittyvät toisiinsa hyvin kiinteästi. Joskus ne myös mahdollistavat toisiaan. Tältä osin viittä arvoa on pidettävä täysin tutkijan omana teoreettisena abstrahointina.

*Yhteistyö ja kommunikaatio* nähdään työn tekemisen peruseriaatteina. Ne ohjaavat työntekoa ja mahdollistavat tehokkaan ongelmanratkaisun. Informaation tulisi aspalaiden näkökulmasta olla avoimemmin jaettua, ja tiedonkulun parempaa. He arvostavat myös rehellisyyttä ikävienkin tietojen suhteen. Kommunikaatiota arvona voisi tarkentaa sanoilla keskinäinen tai vaikkapa yhdenvertainen. Aspalaiset reagoivat erittäin negatiivisesti siihen, että jokin asia tai erityisesti (tietyllä tavalla toimimisen) peruste pidetään yrityksen sisällä salassa. Heidän arvopohjansa valossa tämä ei voi olla suosittava tai kannatettava toimintaperiaate, ellei sille ole erityisen painavaa syytä.

*Tasa-arvo* ohjaa keskuksen väen toimintaa ja puhetta. Arvon voisi nimetä myös yleisesti (keskinäiseksi) *kunnioittamiseksi*. Toisten työ on kunnioitettavaa ja arvostettavaa, ja siltä ei tarpeettomasti haluta esimerkiksi viedä aikaa tai vaikeuttaa sitä. Erityisesti kaikkien persoonien hyväksyminen ja kunnioittaminen sellaisenaan on tärkeää. Kaikkien kanssa ei voi aspalaiden mukaan tulle toimeen, mutta peruskunnioitus on pidettävä kaikkia kohtaan. Tämä on tasa-arvoista työelämää, ja se helpottaa työyhteisössä toimimista.

*Työmoraali* on ilmaisu, jolla viitataan työnteossa arvostettujen toimintatapojen kokonaisuuteen. Aspassa arvostetaan sitä, että työn suhteen hoidetaan itselle kuuluvat asiat kunnialla loppuun, meni tähän aikaa kuinka kauan tahansa ja pystyi vastuutaan väistelemään tai ei. Toisille työn siirtäminen tai tiettyjen tehtävien vältteleminen on paheksuttavaa. Tämä arvo näkyy erityisesti vanhempien työntekijöiden keskuudessa, ja on helpoo argumentoida myös, että siinä on jotain kansalliseksi käsitettäviä sisältöjä, kuten vaikkapa ”sisu”, ”ahkeruus” tai ”asialliset hommat hoidetaan” – mentaliteetti.

*Vastuullisuus* on luultavasti se arvo, jonka aspalaiset allekirjoittaisivat mainituista tärkeimmäksi. Se on edeltävän työmoraalin arvostamisen keskeinen sisältö, ja niiden teoreettinen erottaminen ei välttämättä ole edes mielekäästä, joskin eroa on nähdäkseni siinä että työmoraalin kokonaisuuden käsitetään olevan hyvin henkilökohtainen. Vastuun tulee sen

sijaan olla aspalaiden mukaan myös yhteistä. Vastuun ottaminen ja kantaminen on erityisen tärkeää työyhteisön toiminnassa. Silloin, kun vastuu ei ole selkeästi osoitettu, koetaan aspassa erityisen paljon turhautumista. Työkulttuurista arvoa ei pääse tällöin optimaalisesti toteuttamaan eikä esimerkiksi työmoraalia osoittamaan omasta puolestaan oikealla tavalla.

*Tunnollisuus* on hiukan vastaavalla tavalla keinotekoinen erottelu. Se kuvastaa halua pitää työtehtäviä omana ja itselle kuuluvana. Tunnollinen työntekijä ottaa tehtävät itselleen ja pitää itseään niistä vastuullisena ja onnistumista niissä osoituksena omasta erinomaisuudestaan, mutta myös epäonnistumista omina virheinään. Nämä hän on valmis myöntämään hyvin auliisti muidenkin kuullessa. Aspalaiset arvostavat tätä: kehuja annetaan onnistuneesta työstä muille, ja omat virheet otetaan itselle julkisesti. Virheet korjataan ja niistä saatetaan puhua yhdessä jatkoa silmällä pitäen. Yhteisö on tunnollinen kokonaisuudessaan työnsä tuloksista ja korjaa kokonaisuutena toimintatapojaan.

Kaikki arvot liittyvät toisiinsa ja ovat kokonaisuutena työkuultuuria, joka asiakaspalvelukeskuksessa vallitsee. Niiden kautta puhutaan työstä ja sen ongelmista. Ne suodattavat sanottua. Kun toinen yksikkö tekee virheitä, niitä saatetaan sadatella, mutta jos niistä kysytään suoraan, alkavat kaksi ensimmäisenä listattua arvokokonaisuutta suodattaa niitä. Ihmisistä ei haluta puhua pahaa. Suoraan sanotaan ainoastaan niitä asioita, jotka loukkaavat esitettyä arvopohjaan täydellisen suoraan. Jos toinen henkilö käyttäytyy arvojen vastaisesti: edes osin vastuuttomasti, välinpitämättömästi, työtä muille siirtäen tai vältellen, joitain yksiköitä suosien tai toiset sivuuttaen tai vaikkapa muilta kysymättä ja olennaista tietoa jakamatta, reaktio on suora ja välitön. Toimintatapa on ollut yksiselitteisesti väärä. Nähdäkseni tässä on kuultuurin selvin rajanveto – vahva reaktio ”arvottomaan” toimintaan. Asiakaspalvelijoiden työhyvinvointimääritelmien ja -keskustelujen liittyminen tähän kokonaisuuteen näkyy haastatteluaineistossa mielenkiintoisesti, antaen tilaa hiukan erilaisille ajatuskuluille ja argumentaatiolle työhyvinvoinnin suhteen.

## 6. Asiakaspalvelijoiden työhyvinvointi

Tässä luvussa esittelen ryhmähaastatteluissa esiin tulleita käsityksiä työhyvinvoinnista, i.e. asiakaspalvelijoiden työhyvinvointia, heidän puhumanaan. Käyn aluksi läpi haastattelun kulun ja rakenteen lyhyesti, jotta tulevien lainausten seuraaminen helpottuisi. Käsittelen työhyvinvointiin liitettyjä asioita ja ominaisuuksia sekä haastatteluissa ilmitulleita suuria teemoja ja lopussa kokoavia huomioita. Näiden ohessa käsitellään eri ominaisuuksien liittymistä työ kulttuuriin. Tämän luvun opussa ja luvun 7 alussa yhdistän tämän ja edellisen luvun tarkastelun ja muodostan tutkimukseni olennaisia johtopäätöksiä.

### 6.1. Haastattelujen kulku ja rakenne

Haastatteluryhmiä oli kaksi, molemmat koostuivat kolmesta henkilöstä. Ensimmäiseen ryhmään valikoin yksikössä, yrityksessä ja työelämässä vähemmän aikaa olleet ”uudet” ja jälkimmäiseen ryhmään ”vanhat”. Tämä jaottelu on selitetty luvussa 5. Ryhmässä yksi henkilöt on merkitty N01-03, ryhmässä kaksi N04-06. Kysymykset ja väittämät heijastettiin seinälle, enkä itse toistanut niitä kaikissa kohtaa. Ne saattavat näkyä lainauksissa kohtina, joille ei ole merkitty puhujaa – tämä viittaa haastateltaville näkyvään kysymykseen. Olen joissain haastattelulainauksissa lisäksi lihavoanut kohtia, jotka ovat mielestäni lainauksissa olennaisia.

Haastattelussa oli kaksi osiota. Alkuosio käsitteli työhyvinvointia avoimin kysymyksin ja lyhyin väittein. Avoimissa kysymyksissä selvitettiin mm. työhyvinvoinnin mahdollisuutta, liittymistä vapaa-aikaan, vastuullisia tahoja, parantavia toimenpiteitä, seurauksia, omia kokemuksia ja esiintymistä työpaikalla. Väitteissä pyydettiin arvioimaan työhyvinvoinnin liittymistä tulokseen, motivaatioon, tyytyväisyyteen, vapaa-ajan käyttöön, organisointiin, palkkaan, työkavereihin ja johtajaan/johtamiseen.

Jälkimmäisessä osiossa kyseltiin näkemyksiä omasta työstä, tarkoituksena saada tarkempi kuva aiemmin havainnoidusta kulttuurista. Kysymykset ja väitteet muodostuivat aiempien havaintojen pohjalta. Kysymysosiassa pyydettiin arvioimaan asiakaspalvelukeskukselle hyvän työntekijän piirteitä ja taustaa. Arvioitavaksi tulivat huumorintajuisuus, puheliasuus, työhön keskittyminen sekä aiempi kokemus yrityksestä ja työelämästä yleensä. Väitteet koskivat

työkavereiden keskinäistä neuvottelua ja avunantoa, organisointia, sopimista, palavereja, huumoria, työmäärää, osaamista, itsenäistä työntekoa, vastuuta ja yksikköjen välistä yhteistyötä. Osa keskustelusta tässä osiossa liittyi vahvasti myös työhyvinvointiin ja siirtyi aiheisiin, joita aiemmassa osiossa oli käsitelty.

## **6.2. Työhyvinvointi asiakaspalvelukeskuksen näkökulmasta**

Haastatteluissa tuli ilmi monia eri lähestymistapoja hyvinvointiin ja yksikön toimintaan laajemmin. Alkuperäisessä jaottelussani oli monia kategorioita, ja luokkien yhdistelyinkin jälkeen monet asiat olivat monimerkityksisiä. Tästä voi jo sinänsä tehdä jotain päätelmiä; monet asiat olivat haastateltavien puheissa ”sekä - että” ja riippuvaisia monista tekijöistä. Näkemykset eivät olleet ehdottomia, ja työhyvinvoinnille ei esitelty suuremmin rajanvetoja.

Katsoessa kategorioiden yhdessä esiintymistä, yleisintä oli työn organisoinnista puhuminen työhyvinvoinnin yhteydessä, ja muutoksesta puhuminen työelämästä yleensä puhuessa. Jälkimmäinen on hyvin pieni osa haastattelun kokonaisuutta. Työhyvinvoinnista kysymisen yhteydessä esiintyi lähes jokainen käytetty kategoria. Työn organisointi ja työyhteisön toiminta olivat yleisiä, mutta myös laajimpia kategorioita. Näistä yhteyksistä ei sinänsä tehdä päätelmiä; kyseessä ei ole tilastollinen tarkastelu ja kategoriat ovat monimerkityksisiä. Lisäksi haastattelurakenne ohjasi aiheita. Kuitenkin lähemmässä tarkastelussa huomaa, miten kategoriat liittyvät toisiinsa ja ilmaantuvat eri aihepiireissä.

Kuvaan aluksi työhyvinvoinnin käsitettä asiakaspalvelijoiden puheessa melko kattavasti, ja esittelen niitä monia erilaisia asioita, joihin sen nähtiin liittyvän. Tämä muodostaa kuvan, joka moniselitteisyydessään muistuttaa sitä, mitä on esitetty taulukossa 1. Lisäksi siinä on myös sosiologisten työhyvinvointinäkemysten piirteitä. Tästä siirryn käsittelemään vastuun paikantumisen teemaa haastatteluissa, josta johdan olennaisia huomioita liittyen työkuultuuriin. Suurin haastatteluiden teema oli työn organisoinnista puhuminen, ja tätä käsittelem laajimmin. Toiseksi teemaksi on hahmottunut se, miten työyhteisössä toimiminen liittyy hyvään työhön ja työhyvinvointiin haastateltavien puheissa. Lopuksi esittelen vielä mielestäni olennaisia yhdistäviä teemoja suhteessa työhyvinvointiin, sekä käsitteellisiä ristiriitoja ja niiden merkitystä.

### 6.2.1. Työhyvinvoinnin ominaisuudet ja kattavuus

Työhyvinvointiin liittyviä asioita löytyi haastatteluissa useita. Haastatteluryhmien näkemykset muistuttivat melko paljon toisiaan, ja ensimmäiseen avoimeen kysymykseen siitä, mitä työhyvinvointi on, tuli haastatteluryhmissä hyvin samantapainen reaktio. Osallistujat tuntuivat yllättyvän kysymyksestä – se oli laaja ja hankala. Tällöin ensimmäinen mieleen tullut vastaus oli hyvin yleisluontoinen. Tässä reagoivassa vastauksessa esiintyneet merkitykset viihtymisestä ja mukavuudesta ikään kuin tyhjensivät käsitteen yhteen ominaisuuteen, jonka olennainen sisältö oli työn kokonaisuuden miellyttävänä näkeminen: aamulla on kiva tulla töihin.

*Kalle: Mitä tulee mielee tälläsest asiast?*

*N03: Työhyvinvoinnist vai?*

*Kalle: Nii.*

*N03: No. No. Lähinnä se, että viihtyy työtehtävässä, viihtyy työkavereitten kaa, viihtyy - pomojen kaa (naurahtaa)... Eli silloa työhyvinvointi on kohallaa, ku, kaikki natsaa.*

*...*

*N02: Viihtyy joo ja... tulee kaikkien kans toimee.*

*N01: Kyl muka... Nii ja on mukavaa aamul tulla.*

*N02: mm...ei tarvi illal miettii että taas on mentävä tonne.*

*N04: Aamul on kiva tulla töihin.*

*N06: No, just, meinasin sanoa ihan samaa.*

*N05: Nii, se on.. se tärkein. Se asia.*

Työhyvinvointi liitettiin hyvin moniin työn ilmiöihin. Ensimmäisen kysymyksen yhteydessä tuotiin esille muitakin seikkoja edellä mainitun viihtymisen ja mukavuuden lisäksi (ja jälkeen). Näitä olivat koulutusta vastaavassa työssä oleminen, työn olosuhteet (hyvä ilma, kahvitauot), hyvä elämänrytmi ja perusturvallisuus, omana itsenään oleminen sekä kaikkien kanssa toimeen tuleminen. Näiden lisäksi työhyvinvoinnin nähtiin jollain tavalla liittyvän haastattelujen edetessä<sup>25</sup>:

- työyhteisöön, työkavereihin ja yhteishenkeen,
- hyvään johtamiseen ja johtajaan,
- vapaa-ajan käyttöön sekä perhe- ja elämäntilanteeseen,
- tietojärjestelmien toimivuuteen,

<sup>25</sup> Lista vastaa asioiden ilmaantumisjärjestystä haastattelujen kulussa, eikä sitä tule käsittää tärkeysjärjestyksenä.

- terveyteen, fysiikkaan ja kuntoon,
- organisointiin, vastuunjakoon ja selkeyteen,
- palkkaan,
- asiakkaisiin,
- omaan ja muiden asenteisiin, suhtautumiseen ja persoonaan,
- määräysvaltaan omasta työstä,
- sopivaan haastavuuteen ja oikeaan osaamiseen sekä
- kannustamiseen ja onnistumiseen.

Selvää on, että asiakaspalvelukeskuksen kertomana ilmiö liittyy hyvin laajasti moniin työn aspekteihin. On vaikea sanoa, mihin tällaisen ilmiön rajojen nähdään sijoittuvan. Oikeastaan mitkä tahansa työhön liittyvät asiat olisi nähdäkseni haastattelujen yhteydessä voitu liittää työhyvinvointiin. Asiakaspalvelijoiden muodostamaa käsitettä voi pitää yhtäaikaaisesti kattavana ja epäselvänä. Käsitteen voi liittää mihin tahansa työssä ilmaantuvaan, ja siitä voi puhua kaikissa yhteyksissä. Työhyvinvoinnista puhuminen näin laaja-alaisesti muistutti niitä määritelmiä, jota olen aiemmin käsitellyt listatessani eri instituutioiden näkemyksiä asiasta.

Aiemmin luvussa 3 kuvattiin institutionalisoitunutta käsitystä, jonka nimesin työhyvinvoinniksi muutosinstrumenttina. Tässä yhteydessä toin esiin määritelmiä, joita leimasi laaja ja kattava käsitesisältö, mutta myös keskinäiset kausaaliset ja/tai hierarkkiset eroavuudet. Olennaista oli myös se, että määrittelevän instituution omaan tehtävään liittyvät ominaisuudet olivat korostuneita. Haastatteluaineistossa kaikki nämä käsitteen ominaisuudet nähdäkseni toistuivat. Ensinnäkin, käsitteen liittyminen useisiin asioihin, ilman varsinaisia rajanvetoja, on nähdäkseni yhtäläisyys muista lähteistä löydettyyn, hyvin moniselitteiseen ja kompleksiseen kuvaan työhyvinvoinnista. Haastatteluissa sanottu lisäksi toisti usein sellaisia ajatuksia työhyvinvoinnista, jotka tuntuvat olevan kaikille tahoille yhteisiä ja hyväksyttyjä. Sanottu myötäili paikka paikoin sellaista kieltä ja käsitystapaa, joka työhyvinvoinnin suhteen on yleinen. Työhyvinvoinnin ajateltiin esimerkiksi kohtalaisen yksiselitteisesti parantavan tulosta ja tehokkuutta ja siihen kuului yksilön terveydestään ja kunnostaan huolehtiminen. Nämä ajatukset ovat nykyisissä työhyvinvoinnin liikkeenjohdollisissa ja institutionaalisissa käsityksissä olennaisia.



*N05: ...Kyl tota, kyl varmaa töissä jaksaa paremmin... jos pitää ja, kuntoilee niinku tosi moni itestää myös sit vapaa-ajal hyvää huolta.*

*N04: Mm, toihan on sellast lataamista tavallaan siihen koko, se vapaa-aika on niinku, tai miä koen sen jotenki et se on semmosta, et siä lataat sinne töihin ja siihen muuhun elämään siellä niitä akkuja ja, vaikka piät kunnostas huolta et siä – pärjää ja jaksat ja... tällästä.*

*N03: Ja tietyst seki et pitää sit ittestää, huolta ja ittersä kunnos ni, jaksat töissä ja...*

*Työhyvinvointi parantaa tulosta ja/tai tehokkuutta.*

*N01: Mmm.*

*N03: Pitää paikkansa.*

*N02: Pitää paikkansa.*

*N04: ...kylhän toi nyt selkeesti on työnantajalle... niinku, plussaa että, ihmiset, on, viihtyy siellä ja tota voi hyvin. Kai se tuloksee vaikuttaa ilman muuta.*

Hyvänä pienenä esimerkkinä samankaltaisuuksista on se, mitä kerrottiin palkan liittymisestä hyvinvointiin. Palkan osuus työhyvinvoinnissa toisti lähes sanatarkasti sen, mitä työhyvinvoinnin teorioissa yleensä esitetään: palkan määrä on tärkeä, mutta ei olennaista, ja menettää merkityksensä tietyn rajan jälkeen. Olennaista on työn sisältö ja työn mielekkyys. Tämä on melko sanatarkasti se näkemys, joka liitetään aiemmin esiteltyyn kaksisuuntaisen työhyvinvoinnin käsitteeseen ja työhyvinvoinnin osatekijöiden vitamiinimalliin (lähde).

*N01: Ei se palkka oo kyl se, tärkein. Se pitää olla semmonen tietyst et siä tuut toimee. Mut jos se on, työtä mitä et todellakaa tehä siit maksetaa paljo ni et siä sit kyl kauaa jaksat tehä.*

*N04: Mut et, niinku jos siä vaan saat hyvää palkkaa siis, hyvää palkkaa ja hyvää palkkaa ja sitte, sul on ihan, paskaduuni, ni.*

*N06: Ei oo mielekäst, nii ei oo niin mielekästä.*

*N05: Pitää hammast purren joka aamu... et täst saat viistonni täst kuussa, mut joka aamu niin meet sinne ni, kyl se kuluttais semmonen. Ei siin kauaa jaksais...*

Monissa määritelmässä yksi olennainen osa työhyvinvointia on se, mikä liittyy yksilön omaan vastuuseen terveydentilaan ja elintavoistaan. Tämä pitää paikkansa niin institutionaalisten määrittelyjen kuin kriittisten näkökulmienkin osalta. Työkyky- ja jaksamiskeskusteluista lähtevä näkökulma näkyi myös haastatteluaineistossa. Terveyttä, elintapoja, liikkumista ja yleistä itsestään huolta pitämistä näkyi haastatteluissa. Samaan asiakokonaisuuteen kuuluu työterveyshuollon näkeminen työhyvinvoinnin perustekijänä. Molemmissa ryhmissä tämä tuli esiin, kun kysyttiin, mitä työhyvinvoinnilla heidän yrityksessään tarkoitetaan, viitaten

konsernin sivuilla olevaan mainintaan ”vahvasta panostamisesta työhyvinvointiin”. Keskustelu liitettiin organisaatiolle kuuluviin ”perusasioihin” ja ”puitteisiin”, joiden olisi hyvä olla kunnossa ja tukea työssä jaksamista.

*N04: Työterveys... Meil on järjestetty, kaikkee, virkistystoimintaa. Mikäs kerho tääl on nykyää... henkilökuntakerho. Meil on... sellasii perusasioita ihan hyvin. Niinku. Henkilöstöpuolella.*

*N06: Mm. Tiimipäiviä.*

*N04: Tiimipäivii, lounasseteleit, liikuntaseteleit, että. Tälläsii puitteita...*

*Kalle: Eli, jos voisit sanoo et jos siä, aattelet täl työpaikal työhyvinvoinnist puhumist ni työterveyspalvelut tulee ensimmäiseks mielee?*

*N01: Mmm, nii joo. Se vaan, napsahti mielee... et tarkotat, jos sanot että siel, meiän sivuilla siis...*

*N03: Mmm.*

*N01: ...on se maininta. Miä jotenkin voisin kuvitella et se tarkoittaa sitä.*

Työhyvinvointi liitettiin mielellään yksilön elämän kokonaisuuteen - esimerkiksi perhetilanteen vaikutus liitettiin työssä hyvin voimiseen. Vapaa-ajalla tehtiin ”koko porukalle” hyvinvointia, ja työhyvinvointi liitettiin hyvään tasapainoon ja elämän rytmiin; siihen, ettei työ ole liian tärkeää. Vapaa-aika on varattava tietyille asioille, että työelämässä toimimiselle olisi paremmat edellytykset. Lisäksi vapaa-ajalla tapahtuva voi vaikeuttaa työhyvinvointia ja heijastua ympäristöön. Rajaa siihen, mikä on työssä, vapaa-ajalla tai elämässä ylipäättään hyvin voimista, on vaikeaa vetää.

*N04: Illal on kiva mennä kotiin. Yöt saa nukutuks ja.. .se elämä jakautuu sillai tasasesti, et ei se työ saa olla koko elämä.*

*Kalle: Hyvä rytmi?*

*N04 & N06: Nii, mm.*

*N04: Ja, perheellehän se, niinku se viikonloppu on niille sit se, tärkeä. Koska viikot voi olla hyvin sellasii, kiireisii. Ni sit kerätää sit niinku niitä voimia siellä, ja hyvinvointii sille koko porukalle.*

*N03: Jos on jotain kotiolois pahast pieles tai näin, ni kylhän se heijastuu sit kaikkiin...*

*N02: Mut se että jos ei viel sitte vapaa-ajal tai kotiolois, ei välttämättä mee hyvin, mut että se heijastuu jollain lailla työssä.*

Haastattelussani ei ollut kysymysasetteluja, jotka olisivat erityisesti koskeneet työn iloa tai työn imua, jota käsittelin luvussa 3. Tästä huolimatta asiakaspalvelukeskuksen puheissa ilmiöön liittyviä tai sen määrittelyjä vastaavia merkityksiä tuli esiin paikka paikoin. Sopivan

haastavuuden ja tahdin, työhön uppoutumisen sekä onnistumisien saamisen nähtiin olevan tärkeitä työn kannalta. Lisäksi kannustavaa suhtautumista pidettiin hyvänä.

*N04: Kylhän voi, ja kylhän siis työstähän saa hirveen hyvää... jos sul, siä onnistut ja sul on hyvä olla, ni siähän saat niinku koko siihen elämää sellasta hyvää tyydytystä ja onnistumisia... ja, semmosia. Et, ja, jos sinuu kannustetaan, ni siä saat itestäs enemmän irti.*

*N01: Joo-o. Miä tykkään kyl työskennellä kiireessä. Miä saan enemmän aikaa.*

*N03: Mmm. On piän sellanen paine. Ei liikaa mut sellanen sopiva.*

*N04: Ni, siä keskityt siihen työn tekemisee ja siä jätät ihan väkisten niinku sellasii, vähäpätösempiä asioita ja siä et kiinnitä, ympärilles niin paljo huomioo, ni sul on parempi olo sillo siä siel töissä keskityt vaa siihen työn tekemisee, ja tota...*

*N06: Mm-m. Niin tympeetähän semmonenki olis, että jos olis niinko luppoaikaa sillee että nää, pyörittelet peukaloita, että mitä nää niinko alkasit tekemää*

*N02: Ku välil annettais sitä porkkanaa eikä sitä keppiä. Siinä vois välillä vähän parantaa ja tsempata...*

Työhyvinvoinnin ja työn arkipäivän yleisiin merkityksiin kuului se, että asioista on hiukan vaikeaa sanoa mitään ehdottomasti. Oma hyvinvointi nähtiin hyvin vaihtelevaksi, samaan tapaan kuin etnografisen aineiston yhteydessä puhuttiin hyvistä ja huonoista päivistä. Välillä voidaan paremmin, välillä huonommin. Lisäksi työhyvinvointiin liitettyjä ilmiöitä lähestyttiin usein ”toisaalta – toisaalta” – näkökulmasta. Asiat riippuivat tilannetekijöistä, toimialasta ja viime kädessä persoonasta. Persoonaan liittyminen kävi esille pääasiassa kysyttäessä asiakaspalvelukeskukselle hyvästä työntekijästä - tällöin ei haluttu muodostaa ehdotonta kuvaa. Nähdäkseni tämä liittyy jatkossa käsittelemääni sopeutumisen teemaan. Viimeisen lainauksen loppuhuomautuksen kautta siirryn ensimmäiseen suurempaan teemaan haastatteluita koskien.

*N04: Siis [työkaverit] on tosi tärkeitä, mutta se, se ei tos pelkästään.*

*N06: Eei ookkaan, ei pelkästään.*

*N05: Riippuu ihmisestä.*

*Kalle: Okei. Koetteko te, yksilöinä, et te voitte työssä hyvin? Nyt, tai...*

*N02: Välil joo välil ei.*

*Kalle: ...mites yksikköjen yhteistyö?*

*(hiljaisuus)*

*N02: Välil sujuu paremmin ja välillä vähän huonommin.*

*N04: Nii kai se sit toisenlaisii tilanteita et **myö ollaa kuitenkin ihmisii erilaisii**, että. Et kyllä kai se sit esimiehessä sit niinku et millasesti [suhtautuu] mihinkii, ja... toiset kestää enemmän, toiset vähän vähemmin. Paineita ja tälläisiä.*

*N06: Nii ja onhan päivissäki eroja...*

*N04: On, on on, joo.*

*N06: ... jonaki päivänä kaikki menee läpi ja joku päivä sitten tuntuu, ettei niinku, mikää.*

*N06: Niin on ja sit just se että, **millai kukaki ottaa sen työpaikan...***

## 6.2.2. Vastuun paikantuminen

Edellisen lainauksen lopussa ilmaantuu haastatteluaineistossa työntekijöiden esille tuoma olennainen teema. Siinä näkyy yksilön oman suhtautumisen ja asennoitumisen tärkeys suhteessa työssä hyvin voimiseen. Vastuu työhyvinvoinnin toteutumisesta asetettiin näin usein itselle. Työnantaja mainittiin erityisesti yhteydessä terveyden ja jaksamisen, mutta ensimmäinen reaktio vastuun esilletuomiseen oli tarkastelun kääntäminen yksilön omaan vastuuseen, ”minuun itseeni”. Seuraavat lainaukset ovat lähes välittömiä vastauksia kysymyksen siitä, kuka vastaa työhyvinvoinnista.

*N05: Kyl aika paljo minä itse.*

*N04 & N06: Mmh.*

*N06: Joo.*

*N04: Varmaan, jooh.*

*N03: No onhan siihen tietyst itekii...*

*N01: No aika pitkälle ite.*

*N03: Aika pitkälle itekii.*

Tämän jälkeen huomautettiin, että myös esimies vaikuttaa asiaan ja voi ainakin huonontaa hyvinvointia. Lisäksi myös asiakkaat ja tiimi, jossa työskennellään, liitettiin hyvinvointiin vaikuttaviksi. Nämä toimijat olivat kuitenkin vain ”vaikuttajia”, ja niihin ei tunnut liittyvän vastuullisuutta kovin ehdottomasti. Vastuuta lähdettiin jakamaan vain vähän, sivuhuomautuksen tapaan. Asioista vastaamisen, tai asioiden jonkun vastuulla olemisen merkitykset liitettiin herkästi itseen ja omaan panokseen. Työnantajan vastuu koski tässä yhteydessä edellä mainittuja perusasioita ja puitteita.

*N05: ... Mut tottakai ne määrää ku myä ollaa asiakaspalvelus ne asiakkaatki sit työhyvinvointii et nii minkäläist ja ohan sil esimiähelläkii, mut kyl siä aikapaljo pystyt ite siihe työhyvinvointii, ainaki se*

*kuntopuoli että sun oma niinku (naurahtaa) fysiikka on hyvä kunnos ni. **Ei siihen voi kukaa muu vaikuttaa ku minä itse.** Nii kyl se on iso asia et siä oot niinku, terve. Ja, ja tota, myös se oma - suhtautuminen minust kaikkee.*

*N04: Ohan työnantajal tietyst ne perusjutut, niinku se ois hyvä jos ne ois kunnossa et sul on työterveydenhuolto ja sul on niinku ne ihmiset, kehen siä otat ensin yhteyttä et tottakai ne vaikuttaa. **Et siin mielessä sitä vastuuta vähän, kyllä pitää jakaakki.***

*N03: No tietyst sitte pomo on yks joka vaikuttaa. Miä oon ollu sellases työpaikas missä, pomo oli sellanen et se huutamal esitti kaikki asiat.*

Työhyvinvointiin siis vaikuttivat jossain määrin kaikki toimijat, joten vastuun voi ajatella jakautuvan kaikille. Kuitenkin vastuu liitettiin implisiittisesti omaan toimintaan ja suhtautumiseen. Tämä yhteys oli vahva. Viime kädessä yksilön vastuu oli se, mikä nostettiin esille. Tämä tuli esille erityisesti tilanteissa, joissa voidaan huonosti. Asiakaspalvelijat näkivät, että jos työpaikassa ei voi hyvin, pitää miettiä omaista lähtökohdistaan, miksi näin on. Sellaiseen työhyvinvoinnin puutteeseen, joka jatkuu pitkään, ei tarjottu vaikutusmahdollisuuksia, asioiden muuttamisen näkymiä eikä omien etujen ajamista työpaikalla. Siihen tarjottiin omaa pohdintaa siitä, mikä on itselle hyväksi. Lopuksi päädyttiin jopa siihen, että pahoinvoivan tulisi ”loppupeleissä” tehdä työstä ”omat johtopäätöksensä”.

*N04: Nii ja sit, oikeesti, että siähän se, loppupeleis itte päätät, et niinku jos siä et saa jotain asioita sun mielest ei oo oikein ni sithän sun pitää niinku jossain vaihees vetää oikeet johtopäätökset ja tehä ne oikeet, ratkasut. Ratkasut, niinku et onks tää mun juttu? Esimerkiks.*

*N05: ...mut jos jatkuvast joku vaikka aina niinku on semmonen negatiivinen tai sellanen ni että tää nyt tätä tää on tätä... ni tottakai se vaikuttaa siihen työhyvinvointii minust. Ni sillan siin ei. Sillon täytyy jokaisen mennä omaa ittee ja kysyy et onks tää mun juttu?*

Vastuun paikantuminen näin on mielenkiintoista, varsinkin kun tiedetään, että kyseessä ei ole työntekijöiden itsensä luoma käsite. Argumentti voisi kuitenkin periaatteessa kulkea myös niin, että kun työnantaja puhuu työhyvinvoinnista ja haluaa edistää sitä, niin pääasiassa toimijuus ja vastuu on työnantajalla. Tällöin työhyvinvointi on hyvää ajava käsite, hyvä asia, joka korkeintaan joidenkin ominaisuuksien suhteen voi näyttää työntekijöille hyvää ”suhtautumista” tai vaikkapa ”asennetta”. Tässä yhteydessä näyttää kuitenkin siltä, että työntekijällä on vastuu uudesta työasiasta; työhyvinvoinnista. Tämä vastaa nähdäkseni pitkälti Julkusen tulkintaa, liittyy näin juuri yksilöllistyneeseen kulttuuriin ja henkilöityyneeseen työelämään (Julkunen, 2008, 264–265). Näkökulma on uskottava, mutta tutkimuskohteeni

kontekstissa näen asian myös hiukan eri tavalla. Osoitan, miten vastuun näkökulma muuttuu tarkasteltaessa hyvinvoinnin parantamista tai luomista ja miten vastuu itse asiassa kytkeytyy työkuulttuuriin.

Yksilön oma vastuu ei tullut esiin, kun kysyttiin siitä, miten työhyvinvointia luodaan tai parannetaan. Tällöin esillä olivat aina pelkästään *ne toimet, joita organisaatio voi suorittaa*. Työhyvinvointi pelkistettiin usein viime kädessä omaan asenteeseen ja suhtautumiseen, mutta parantamistoimina mitään tällaisella merkitystasolla olevaa ei tarjottu – ei, vaikka erikseen kysyttiin yksilö- ja yksikkötasolla tapahtuvasta työhyvinvoinnin parantamisesta. Konkreettisiakin parantamistapoja kysyttäessä vastaukset olivat sellaisia, jotka asettavat toteuttamisvastuun johdolle. Tässä yhteydessä kyseeseen tuli tapahtumien järjestäminen, selkeämpi vastuunjako ja toimenkuvien muotoilu, työn parempi organisointi ja järjestelmien toimivuus. Tällaiset toimenpiteet eivät ole asiakaspalvelijoiden vastuulla, eivätkä liity yksilön asenteeseen tai suhtautumiseen.

*N02: No ainaki se että työhyvinvoinnista nii tota että järjestelmät toimii...*

*N03: Varmaan osa työhyvinvointii ois se just, että sitte työpaikal järjestettäis vaikka yhteisii jotai juttui, joka lois sit sellast henkee, ni sillohan se vaikuttaa siihen hyvinvointiiki.*

*N04: Miä ehkä kaipaisin sellasen... selkeän, toimenkuvan. Et miä tietäisin ihan oikeesti mitä mulle kuuluu ja mitä ei.*

*N06: Mul on vaa just se että ne sotkut ei jäis sitte sinne meille tai tulis sinne meille, viimeks, loppujen lopuksi. Et me hoiettais sitä hommaa mitä, mikä me osataa, parhaiten. Eikä selviteltäs toisten sotkuja.*

*N01: Selvä vastuunjako. Se nyt ois. Se puuttuu ja se aiheuttaa.. erinäist.*

Edellä olevien lainausten vastuu paikantuu siis työnantajalle. Seuraavassa muistutan sellaisesta kulttuurin piirteestä, joka liittyy argumenttiini olennaisesti. Olen aiemmin määritellyt asjalaisten yhdeksi työkuulttuurin ominaisuudeksi arvon, jonka voisi suurin piirtein tiivistää ”hommiin hoitamiseksi hyvin ja loppuun asti”. Tähän liittyy asjalaisten ylläpitämä osaamisensa legitimointi, oman ja työkaverien työn arvostus, ja sitä kuvaa parhaiten *tunnollisuus* – se, ettei asioita jätetä kesken. Tämä näkyi myös haastatteluaineistossa vastakkaisen toiminnan paheksumisena sekä tunnollisuuden eksplisiittisenä esille tuomisena.

N04: [jättää] (työtehtäväesimerkki) homman tekemättä sielt, välistä, vaikka. Ni sitte, ku se tulee tänne ja huomataa että, se on hoitamatta toi asia ni se on **pakko hoitaa** et pystytää (naurahtaa) ees saamaa se, edes ne tilaukset eteenpäin.”

N06: Mmm.

N04: Kyl, siin on niinku nimenomaan että, **vastuuta voi näköjään siirrellä** sitte.

Kalle: Tyä pidätte itteenne kuitenkin, vastuuntuntosiin tai niinku, tunnollisiin oman työn suhteen?

N06: Mun mielestä kyllä.

N04: Kyllä! Joo-o.

N06: Tosi, vastuuntuntosina.

N04: Nii, nii. Ja **nimenomaan asiakkaan suhteen**. Ois hyvä jos vaikka tääl tapahtuis mitä ni sit se ei näkyis asiakkaalle.

N02: Miä sanoisin tohon, edelliseen, **pienen negatiivisen**, asian. Siis en osaa sanoo et johtuiks se osaamisesta vai mistä, mutta, joskus, työjonosta jätetään kylmästi jotain, töitä vaan ottamatta ja tekemättä.

Jälkimmäisestä lainauksesta on hyvä huomata myös yhteisöllistä eheyttä ylläpitävä negatiivisen aspektin vähättely silloin, kun yksikön sisällä tehdään jotain paheksuttavaa ja kulttuuristen arvojen vastaista. Toiminnalle esitetään myös hyväksyttävä selitys, ja sanotaan, että auliimminkin apua voisi pyytää – tämä taas on kulttuurissa olevaa yhteistyön arvon esille tuontia.

Työkulttuurin paikallinen arvo asioiden hoitamisesta tunnollisesti, hyvin ja loppuun saakka asiakkaille liittyy nähdäkseni siihen, että *vastuu osoitetaan itselle*. On mielenkiintoista, että vastuu työhyvinvoinnista antaa reaktiomaisten vastauksen ”minä itse”, kun taas toimenpiteiden ja työhyvinvoinnin parantamisen suhteen vastuu on työnantajalla. Asiassa voi myös olla kyse *vaikutusmahdollisuuksien osoittamisesta itselle* siellä, missä se on mahdollista. Omaan toimintaan kiinnittyä vaikuttamisen mahdollisuus – hyvinvointiinsa voi vaikuttaa itse, ja viime kädessä tämä on olennaisin tapa. Kuitenkin parantamisen viitekehyksessä vaikutusmahdollisuuksia itselle ei välittömästi myönnetä. Voi olla, että vastuu tästä asiasta otetaan *kuten muistakin asioista*, tavalla, joka kytkeytyy tunnollisuuteen kulttuurisena arvona. Tämä tulkinta tuntuu tutkimuskohteen kokonaisuuden huomioon ottaen luontevalta – tässä työkulttuurissa on tarve sanoa: ”minä olen vastuussa – hoidan tämän”. Selvässä vastuunjaossa asia myös tulee mahdolliseksi hoitaa hyvin, ja tämä mahdollistaa siitä saadun tunnustuksen. Selkeämmän toimenkuvan ja vastuunjaon pyytäminen parantamistoimenpiteinä liittyvät mielestäni samaan kokonaisuuteen.

Jossain määrin kyse voi olla myös ”vanhakantaisesta” työkulttuurin arvosta, joka ei ole pelkästään paikallinen. Sitä ilmaisivat haastatteluissa vahvimmin pitkään työelämässä olleet, ja saman olen havainnut etnografisessa aineistossa. Samat henkilöt ovat kuitenkin olleet valtaosan työurastaan, jopa koko työuran tämän yrityksen työntekijöitä. He ovat lisäksi olleet asiakaspalvelukeskuksessa pitkään. Tämä viittaa paikallisen ja yleisen kulttuurin piirteiden limittymiseen. Havainnointini ja esimerkiksi yrityksen juhkakirjassa annettujen muutostarinoiden perusteella on mielestäni syytä olettaa, että tämä on yrityksessä laajemminkin sijaitseva työkulttuurinen arvo, jonka jakavat etenkin ”yritysläiset”<sup>26</sup> – pitkään talossa olleet. Nähdäkseni tämä sopii myös käsitykseen kulttuurista pitkällä aikavälillä sosiaalisesti rakentuvaksi. Voisin jopa hiukan yrityksen historiaa tuntevana väittää, että aiempi organisaatiomalli mahdollisti paremmin tunnollisuuden toteuttamisen, vastuun selkeyden ja töissä onnistumisen sekä yhteistyön. Tämä näkyi myös vuoden 2008 etnografisessa aineistossa, kauan yrityksessä olleiden yrityspuolen henkilöiden puheissa. Tässäkin yhteydessä toistui se teema, joka esiintyy tämän tutkimuksen aineistossa kaikkein vahvimmin: työn organisoinnin ongelmat.

### 6.2.3. Organisointi toistuvana aiheena

Työhyvinvoinnin parantamishdotukset kääntyivät nopeasti asiakokonaisuuteen, joka toistui läpi haastattelujen. Työn parempi organisointi ja työn ja vastuunjaon selkeys tulivat esille useissa kysymyksissä työhyvinvoinnista ja kulttuurista. Tämä on myös asia, joka havainnoinnissa nousi esille päivittäisenä ongelma-alueena. Monet asiat, joista keskusteltiin haastatteluissa työhyvinvoinnin suhteen, kääntyivät usein organisoinnin ongelmien ilmaisemiseksi. Lisäksi asiasta kysyttiin asiakaspalvelukeskuksen työtä ja kulttuuria koskevassa osiossa suoraan, jolloin reaktiot olivat hyvin vahvoja.

*Työn organisointia tulisi parantaa.*

*N02: Kyllä.*

*N03: Kylläh.*

---

<sup>26</sup> Tässä viitataan yrityksessä käytettyyn slangisanaan, jonka suora lainaus paljastaisi yrityksen nimen, ja joka viittaa yrityksen työntekijöihin. Nähdäkseni sitä käyttävät eniten pisimpään ”talossa” olleet itsestään ja toisistaan.



N01: Kyllä.

N02: Iso kyllä!

*Työhyvinvointi lähtee työn organisoinnista.*

N05: Kyllä kyllä.

N04: Tän miä kyl voisin allekirjottaa, joo.

N05: Joo.

Kysyttäessä sitä, mikä on tärkein työhyvinvoinnin tekijä (näkyvillä lista, jossa 5 kohtaa<sup>27</sup>), vastaukset keskittyivät yhteen olennaiseen, jonka valitsivat yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki. Argumentoin, että vapaa-ajan hyvinvoinnin olennaisimpana lähteenä valinnut henkilö ei vielä kulttuurisesti "sijainnut" niin asiakaspalvelukeskuksessa niin hyvin, että olisi valinnut sen vastauksen, minkä muut valitsivat. Kyseessä oleva henkilö oli työskennellyt keskuksessa 4 kuukautta siinä, missä muiden haastateltavien työura yrityksessä vaihteli muutamasta vuodesta muutamiin kymmeniin vuosiin. Nämä henkilöt valitsivat työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpänä organisoinnin - se nähtiin suurimpana yksittäisenä työhyvinvoinnin lähteenä.

*Kalle: ... jos näist nyt pitäis ottaa yks sellanen, minkä nostaisitte muitten edelle, nii mikä se ois näistä?*

N04: Kyl mul nousee toi jotenki toi **kakkonen** tuolta... ja sitte, vitonen. Ne on aika, aika **lähellä toisiaan**.

N05: Nii, et kyl minust toi **kakkonen**... laitettais niinko.

N06: Kakkonen joo munki mielest.

("vanhat" – ryhmä)

*Kalle: ... mikä olis sellanen minkä lähtisitte valitsemaan, siihen, niinku tärkeimmäks omast puolesta?*

N01: Kakkonen.

N03: Mul ois varmaan, ykkönen.

N02: No minul on kakkonen kans.

Kalle: Et hyvin järjestetty työ?

Kaikki: Mmm. (nyt kaikki nyökkäävät)

Siinä missä aiemmin esitellyt kontekstit tulivat esiin työhyvinvoinnin suhteen, tulivat organisoinnin ongelmat esiin oikeastaan kaikkialla. Ne myös kerrottiin yleisesti työhyvinvoinnin kannalta tärkeimmiksi. Organisointi koettiin siis olennaisimmaksi asiaksi läpi haastattelujen. Työhyvinvoinnin puitteiden ajateltiin olevan kunnossa mutta "kaikista tärkein", itse työ, oli hajallaan, epävarmaa ja hämmentävässä tilanteessa. Toimenkuvia moitittiin epäselviksi, ja työtä sekä työnjakoa huonosti "mietityiksi". Organisoinnin oleellisuus tuotiin esille sitä

<sup>27</sup> 1) Vapaa-ajan käyttö, 2) Työn organisointi, 3) Palkka, 4) Työkaverit, 5) Johtaminen/johtaja.

kysyttäessä suhteessa työhyvinvointiin yleensä sekä omaan työhön. Yleisestä toteamuksesta se käännettiin siihen, millaista ”meillä” on ollut - stressiä nähtiin aiheutuvan huonon työn järjestämisen kautta.

*N04: ...mun mielest, niinku, toi kuka vetää, vetää tota asiakaspalveluu niin, tota... meidän niinku tää, iso päällikkö. Ni se vois niinku vähä miettii kyllä tota työnjakoo. Et onks se niinku.... eiks se varmaan niinku... tos on niinku, tiettyi ristiriitai, sillai. Et siel on niinku kaikenlaista, asiaa ja kaikenlaista toimenkuvaa sen, asiakaspalvelun sisällä...*

*N06: Niin on joo.*

*N04: **Ne ei voi olla hallinnassa**, niin näitä ku meil on, niinku monii sellasii asioita mitä, **sun esimies ei edes tiedä mitä siä teet**. Ni se ei oo hyvä tilanne.*

*N06: Mm-m. Ei oookkaa, niin.*

*Työhyvinvointi lähtee työn organisoinnista.*

*Kalle: Entäs tällänen, jos työhyvinvointi lähtee työn organisoinnista.*

*N01: Mmm, totta.*

*N03: Siitäkin, kyllä.*

*(kaikki nyökyttelevät.)*

*N01: Toiset tietyst tykkää tehä töitä kaaoksessa.*

*N03: Mmm.*

*N01: Ainakin **meil** varmaan on stressii aiheuttanu ku ei kaikki oo ihan aina, organisoitu alust loppuu.*

Siinä missä nämä asiat kytkettiin välillä muutoksiin, uusiin ihmisiin, toimintaympäristöön ja tilanteeseen, lisättiin perään kyynisempi näkemys: epäselvä tilanne on vallinnut jo pitkään, ja sen loppumista ei ehkä kannata odottaa. Asiakaspalvelukeskukselle nähdään tulevan tehtäviä, jotka eivät kuulu heille, toimenkuvat ovat epäselvät, työmäärä ja kiire lisääntyneet ja heitä ei tunnuta arvostettavan osana organisaatiota. Heidän osaamistaan koetaan vähäteltävän. Olen valinnut asiakokonaisuutta selventämään kohtalaisen pitkän keskustelulainauksen, joka on mielestäni hyvin olennainen kuvatessaan aspan tilannetta sekä työkultuurista suhtautumista ongelmiin.

*N04: Joo. Yks tost niinku hirveen tärkeä asia puuttuu nyt viime vuosina ku tää, meidän, konsernin laittaminen on nyt niinku se, et meil ei oo viel ihan valmis niinku se, **kaikista tärkein et se itte työ**. Mut et tääl taustal just nää jutut niin, niinku, toimii. Et tää työ on niinku jotenki (nauraa)... yhtä kaaosta.*

*N05: Niin. Nii-in.*

*N06: Ai niin että puitteet ja, nää, on ok?*

*N04: No tavallaa niin ku että... työvälineet olis ihan hyvät, ja.*

*N06: Nii joo, nii-i, joo.*

*N04: Mutta se se, itte se, niinku se... organisaatio on jotenkii ihan hajallaan.*

N06: Nii se on niin hirveesti ain muuttunu tässä...

N04: Nii, niin.

N06: Niin lyhyessä ajassa.

N05: Meil on niin kovat muutokset meil on niin monta, ohjetta, tai kaikki niinko vähä käynnissä...

N04: Nii ja uusia ihmisiä ja...

N06: Mmm.

N05: Nii, se takii tää on niinku.

N06: On meneillään niin paljo samaa aikaa justii. Et jotka nivoutuu niinku toisiinsa, että **sitte ku ne tulee valmiiks, ni sitte varmaan. Paranee ehkä. Tai sitte ei. (naurahtaa).**

N05: Mm, nii, Jos ne tulee valmiiks.

N06: Nii, niin. Ja millon ne tulee.

N05: Aika monta vuotta on menty nytte tälle näin, että jatkuuko tää vaan (nauraa). Ei myä päästä edellisest loppuu ku uusii jo tulee, että. Joskus ei niinku muistakkaa et ainii meil on semmonenki juttu, ja seki on jääny kesken, ne vaa niinko.

N04: Tässäkö on tulos nyt sitte?

(nauravat)

Asiat ovat kohdallaan, mutta työ itse ei. Tämän korjaaminen olisi tärkeintä, jos halutaan parantaa työhyvinvointia. Organisointi näyttäytyy siis työhyvinvoinnin käsitehierarkiassa korkealla sekä juuri nyt akuuteimpana ongelmana asiakaspalvelukeskuksella. Tästä lähtevään päättelyyn palaan jatkossa tarkemmin. Mitä tarkoittaa se, että työhyvinvoinnista puhuminen on niin erottamattomasti kiinni työelämän arkipäivästä puhumisessa?

Kuten aspan toiminnassa usein tapahtuu, epäuskoinen naureskelu viimeistelee työhön liittyvästä epäkohdasta puhumisen. Lainauksen lopun huumori vapauttaa, mutta asia on vakava: sekavuus, epäselvyys ja asioiden kasautuminen aspan hoidettaviksi nykyisessä järjestelyssä ovat suurimmat ongelmien aiheuttajat. Kohtia, joissa näihin viitataan, ei tarvitse aineistostani etsiä kauaa. Vastaavia, jopa yksityiskohtaisia keskusteluja organisoinnin ongelmista on molemmissa aineistoissani. Ne ovat läsnä kaikissa työtilanteissa ja kulkevat käsi kädessä niin huumorin kuin turhautumisenkin kanssa, kuten edellisen luvun esimerkeissä huumorista, joka kytkeytyy liikkeenjohdon käsitteisiin. Väitän, että kuka tahansa erilaisesta tieteellisestä näkökulmastakin tätä yksikköä tutkiva olisi nostanut tämän kokonaisuuden olennaisiksi keskuksen työn kannalta. Ne ovat työhyvinvointihaastattelujen olennainen osa ja arkipäiväisen työn jatkuvaa puhetta. Etnografisen aineiston antama kuva toistuu haastatteluaineistossa, enkä lähde kokonaisuudessaan kertaamaan sitä tässä. Olennaista on, että se nähtiin nimenomaan *työhyvinvoinnin* viitekehyksessä erittäin merkittävänä tekijänä.

Toinen asioita yhdistävä teema haastatteluissa oli se, miten työyhteisössä tulee toimia työhyvinvointia edistävällä tavalla.

#### 6.2.4. Työyhteisön sosiaalinen toiminta

Oikeanlainen työyhteisön toiminta nähtiin työn kannalta tärkeänä kuin työhyvinvointia edistävänäkin. Tähän kuuluivat pääasiassa keskinäinen kunnioitus, ihmisten kanssa toimeen tuleminen, yhteistyö ja avun saaminen sekä pyytäminen toisilta. Nämä asiat olivat selvästi esillä, mutta oli kiinnostavaa nähdä, miten aiheet ilmenivät, kun ne liitettiin yksiköiden välisiin suhteisiin. Etnografisessa aineistossa avunanto ja yhteistyö olivat ilmitulleita elementtejä asiakaspalvelukeskuksen sisällä, mutta muihin yksiköihin saatettiin suhtautua kriittisemmin; niiltä jopa odotettiin yhteistyötä ja kommunikointikykyä niiden itsensä sisällä sekä suhteessa asiakaspalvelukeskukseen. Minulle nämä työtilanteet näyttäytyivät hankalina ja turhautumista aiheuttavina, joskus enemmän, joskus vähemmän. Kysymykseen siitä, onko muiden yksiköiden kanssa vaikea työskennellä, tuli molemmissa ryhmissä lähestulkoon identtinen vastaus, joka kertoo nykytilanteen vaikeudesta, mutta myös sellaisesta työskentelyarvosta, jolla asiaan suhtaudutaan. Ensin todetaan, että väite ei pidä paikkaansa – muiden yksiköiden kanssa ei ole vaikeaa työskennellä. Tästä kuitenkin siirrytään hiljalleen käsittelemään itse ongelmaa, mutta välttämällä liian karkeaa ristiriitojen korostamista. Molemmissa ryhmissä huomautettiin toistuvista ongelmista suhteessa yksiköiden väliseen yhteistyöhön. ”Vaikea työskennellä” nähdään liian jyrkkänä ilmaisuna, ja sitä halutaan hiukan lieventää. Kuten usein näissä käsittelyissä tapahtuu, asian sanotaan lisäksi riippuvan yksiköstä. Tästä edetään ”ajoittaiseen hankaluuteen”, josta puhumisesta irtoaa jälleen huumoria – arkipäiväisen työn tapaan.

*N06: No eii, piä paikkaansa. Ei noin yleisest ainakaa.*

*Kalle: On helppo työskennellä?*

*N06: Mmm.*

*N04: Toisten enempi, toisten vähempi.*

*(...)*

*N05: ...ni onhan tietyst semmonen että ku meil on näit myymälöitä ni... eri, tavalla tietysti jotkun, niinkun, siin mieles että muitten yksiköiden kans on vaikea, ni saattaa olla että joku, jotkut tekee aina vika (naurahtaa), vähä eri taval ku on sovittu, ni siin mieles...*

*N06: Juu nii.*

*N05: ...tietyst on joittenki kans vähän vaikeampi joskus ja pitää vähä, tulee vähä sanomist.*

*Kalle: Vois vaikka että ajoittain saattaa olla vähän...*

*N05: Ajoittain, nii.*

*N02: Eeei se vaikeet oo.*

*N03: Joo ei pidä paikkaansa.*

*N02: Mmm.*

*Kalle: Ei pidä paikkaansa? Mitäs (N01) ajattelee?*

*N01: Vaikea on liian, jyrkkä sana. Vaikea työskennellä. Ajoittain!*

*(naurua)*

*(...)*

*N01: Hieman, hankalaa.*

*N02: Hieman hankalaa, haasteellista!*

*N01: Haas-teel-lis-ta!*

*(kaikki nauravat)*

Tässä näkyy sellainen työkuulttuurissa oleva toisten arvostaminen, joka ajaa ikään kuin vähättelemään ristiriitoja. Vähättelemisen sijaan pitäisi mielestäni puhua kuitenkin enemmän korostamisesta pidättäytymisestä, sillä ongelmat kuitenkin pidetään esillä. Tämä liittyy mielestäni siihen asenteeseen, jota esittelin asialaisten kulttuurin yhteydessä: keskinäiset ristiriidat eivät ole korostettuja, ja yksilödynamiikat tuodaan esille vain sellaisessa tapauksessa, missä ne ovat huumorin aiheita. Toisten työtapoja ja –tahtia ei esimerkiksi arvostella *tai edes arvioida*. Jälkimmäinen on paikallista työkuulttuuria, kun taas arvostelu yleisempää työ- tai kansallista kulttuuria, i.e. sopivuutta. Siinä missä toisien yksiköiden toiminnasta saatetaan vääntää vitsiä tai pahempaakin arvostelua, ei tätäkään korosteta, ainakaan suoraan kysyttäessä. Päinvastoin heidän toimintaansa laitetaan ymmärrettävään kontekstiin ja korostetaan hyväntahtoisuutta ihmisten välillä. Tällainen asioiden esittäminen on mielestäni normaalia (jo haastattelukäyttäytymisenäkin) eikä sinänsä erityistä paikallista työkuulttuuria, mutta olennaista tässä on, miten yksikköristiriitojen sisältö merkityksellistetään. Viime kädessä kaikki ovat samaa porukkaa. Yrityksessä ihmisten pitää tulla toimeen ja pystyä yhteistyöhön. Vaikka tässä voi nähdä ”maalaisjärkisen” sisällön, on tämän tulkinnan korostuneisuus mielestäni asialaisten kulttuurinen ominaisuus.

*N03: Ehkä niitäkin on joitain. Mut. Varsinkin myymälöis niil varmaan tökkii se... ku se asiakas on siin nenän eessä. Ja sit jos ne joutuu siin kiireellä tehdä jotaa. Siin saattaa kyl helpol tulla virheit.*

*N04: Mut että, eihän, ei tät työtä vois tehdä.*

*N06: Nii jos ei tulis toimee muitten yksikköjen kanssa.*

*N04: Nii, et on pakko olla niinku kaikkien kanssa, tekemisissä, meidän kaikkien.*

*N05: Nii on, kyl miä sitä mieltä oon, et se on kummiski itestää selvää ku ollaa...*

*N04: Nii koska myä ollaa sekä ulkosii, että sisäsii, asiakkaitten, palvelijoita.*

*N06: Joskus vähän takanapäin haukuttaa. (nauraa)*

*N04: Niii, joo!*

*N06: Sehän on ihan normaalia. Mutta hyvässä hengessä! Ei, ei missään, ei ilkeitä, mun mielestä ei ikinä olla ilkeitä.*

Keskinäinen yhteistyö, avunsaanti ja neuvottelemisen työkavereiden kanssa nähtiin työn kannalta tärkeinä. Tässä lainauksessa se todetaan eksplisiittisesti tärkeäksi, mutta keskustelu eksyy nopeasti raiteelta ja tulee osoittaneeksi toisen aspalaisten tärkeänä pitämän asian työyhteisössä toimimisen kannalta.

*On tärkeää neuvotella asioista työkavereiden kanssa.*

*N02: Kyllä.*

*N03: Mmm. Kyllä.*

*(...)*

*N01: Mistä asioista?*

*Kalle: No työasioista.*

*N01: Työasioista. (kaikki nauravat)*

*Kalle: Senhän ois voinu kirjottaa sinne!*

*(nauravat)*

*Kalle: Miä kirjoitan sen sit seuraavalle ryhmälle sinne.*

*N01: Aha okei! (nauraa)*

*N03: No nyt miä muistin nimittäin mun pitää (N05)lt kysyy et tykkäskö se siit viinist vai ei.*

*(muut nauravat) Nimenomaan työasioist.*

*Kalle: Niin nii.*

*N01: Joo.*

*N02: Minä ainakin olen tykännyt, yhdestä, tietystä, viinistä kyllä.*

*Kalle: Tärkeä neuvotella kaikesta, työkavereiden kans. (vitsillä)*

*N02: Joo kyllä. (naureskelua)*

*N01: Luohan se sitä ilmapiiriä jos siä keskustelet muustakii ku työasioist, vähä.*

Vaikka kysyin huumorin tärkeyttä työn kannalta suoraankin ja se myönnettiin auliisti ja antaen esimerkkejä, siitä saa ehkäpä parhaan kuvan edeltävästä lainauksesta. Huumori kukki usein myös hiukan vaivaannuttavassa, nauhoitetussa ja videoidussa haastattelutilanteessa. Tämä on keskuksen työntekijöille tyypillistä, joskaan ei heidän erityinen ja ainutlaatuinen piirteensä. Työstä irtautuminen ja muista kuin työasioista puhuminen nähtiin työn ja ilmapiirin kannalta tärkeänä.

*N04: Jotenki tuntuis et jos siä oot niinku ihan oikeesti kaheksan tuntii ilman taukoi... ni ethän siä voi tehdä ees oikein sit työtä, tai virheetöntä työtä.*

Esiin tuotiin myös se, että muut kuin työasiat luovat työyhteisössä hyvää henkeä. Tämän nähtiin parantavan työhyvinvointia. Työstä täytyy irrota ja siinä täytyy olla yhteishenkeä rakentavia elementtejä, jotka eivät liity työhön. Toimintaympäristöä voidaan tehdä paremmaksi satunnaisella epävirallisuudella. Esimerkiksi pulloarvonnan olennaisuus työviikkoa lopettelevana rituaalina voidaan nähdäkseni liittää tähän ilmapiirin rakentamiseen. Otollinen ilmapiiri kytkettiin myös keskinäiseen kommunikaatioon. Seuraavassa lainauksessa ilmapiirin rakentamisesta edettiin huomauttamaan juuri yhteisöön hajautuneen tiedon jakamisen ja yhteistyön tärkeydestä, jonka aiemmin käsitin kulttuuriseksi arvoksi.

*N05: Mut kyl siit välil pitää niinko, jotaa muutakin jutella jonku kaa tai muuta, koska sit siä taas jaksat niinko paremmin sitä, se on sit kumminki sitä sun, elämää niinku.*

*N04: Niin.*

*N05: Sillai et mitä siä saat siit kaikkee irti.*

*N04: Jooh.*

*N05: Ja siithän tulee sit myös tietoo. Niin. Et jos ei myä yhtää niinko välil sit puhuttais ni eihän meil niinku, meiän on pakko niinku ratkasta niit... keskustelemal niit ongelmiki. Niinko, et hei et tämmönen on tullu...*

Voisin tiivistää näitä hyvinä nähtyjä merkityksiä *koheesion säilyttämisenä* sosiaalisesti mielekkään toiminnan kautta. Huumori, irtautuminen ja hyvä ilmapiiri liittyvät olennaisesti toimintaympäristön säilymiseen hyvänä ja etenkin keskinäiseen tiedonvaihtoon ja ristiriitojen käsittelyyn. Kysymys on myös suuremmasta teemasta; sellaisesta työyhteisön keskinäisen toimeen tulemisen edistämisestä, joka alleviivaa lähes kaikkea, mitä haastateltavat työhyvinvoinnista sanoivat.

#### **6.2.5. Yksilöstä yhteisön hyvinvointiin**

Eri työhyvinvoinnin merkityksiä yhdistää mahdollisesti sopeutumisen teema. Omaa vastuuta painotetaan esimerkiksi työpaikan ilmapiirin suhteen. Työpaikkaan sopeudutaan ja sulaudutaan. Kuten aiemmassa lainauksessa omien johtopäätöksien tekemisestä, työntekijä nähdään toimijana, jonka kuitenkin täytyy viime kädessä sopeutua – tai poistua. Omasta

näkökulmastaan työntekijän täytyy hyväksyä erilaiset persoonallisuudet ja edistää kaikkien toimeen tulemista.

*N01: Et sun pitää itte niinku asennoituu siihen et, et... ihmiset on erilaisii.*

*N05: Et siel on joukos joku joka on hiljanen ja sellanen ja tiittää et sen luonne on se ni annetaa ja, ja sillee et otetaa se mukaan, mut ei saa olla niinku semmoi että (ärsyyntyneellä äänellä): toi on sit aina tommonen.*

*N04: Nii justiinsa. Et tota...*

*N05: Ei, se persoonana pitää hyväksyy.*

Oma suhtautuminen ja oikea asennoituminen nähdään ratkaisevaksi sen kannalta, miten työyhteisö voi toimia. Toimeen tulemista painotetaan, ja siihen nähdään päästävän keskinäisen kunnioittamisen kautta. Tämä näkyy asiakaspalvelukeskuksen työssä, ja se liitettiin myös välittömään työhyvinvoinnin määritelmään. Sisältö on kuitenkin hiukan ristiriitainen, koska ”kaikkien kanssa ei voi tulla toimeen”.

*N01: Miä vähä ehkä jotenki... pyöritän taas tässäki, päättää. Siä et voi valita niit työkavereita, siä, ite oot se joka vaikutat siihen ilmapiiriin, eikä ne työkaverit, siin ympärillä. Siis kaikkien ihmisten kaa ei aina voi tulla toimee, kaikki on niin erilaisii.*

*N03: Mmm.*

*N02: Mm.*

*N05: Minust se on niinko, hyvä, sääntö että, töissä pitäis tulla kaikkien kaa toimee mut semmone sydänystävä ei tarvi olla.*

*N04 & N06: Joo. Mmm.*

*N05: Ne, työt ei saa kärsii siitä että, onks tää nyt mun paras kamu vai onks tää.. et se on ihan hyvä et joillaki on niit, mut että... toimee pitää tulla, muuten se homma ei suju.*

Tulkitsen tämän niin, että aspalaiden mukaan työyhteisössä ihmisten kanssa pitää tulla toimeen nimenomaan työkavereina. Se on välttämätöntä, mutta riittävää. Tämä on intuitiivisesti järkevää, mutta näen, että asiakaspalvelukeskuksessa ihmiset tuntevat toisensa usein paljonkin tätä paremmin ja ovat joissain tapauksissa toistensa kanssa tekemisissä työelämän ulkopuolella. Kuten olen kuvannut, pidän asiakaspalvelukeskusta kohtalaisen heterogeenisenä porukkana, ja tulkitsen yksiköllä olevan yhtenäisen kulttuurin, jossa esimerkiksi keskinäisiä ristiriitoja torjutaan alkutekijöihinsä. Tästä syystä tätä on hiukan vaikea tulkita. Työkulttuurin ja hyvinvoinnin kannalta olennaisena näenkin aspalaiden näkökulmassa nimenomaan *kunnioituksen ja muiden arvostamisen*. Tämä esiintyy molemmissa



haastatteluryhmissä, ja etenkin ”vanhat” – ryhmässä vahvasti. Sen pystyy myös poimimaan etnografisesta aineistosta vaivattomasti. Se on työkultuurinen arvo, joka kytkeytyy puhetapoihin ja työtapoihin.

*N05: ...toimee pitää tulla kaikkien kans, mut ei tarvi olla se, best friend jokaisen henkilön kans.*

*N04 & N06: Mmm-m. Joo.*

*N05: Koska kemiat on erilaisii, sille ei voi mitää jonkuu. Mut et se on tietty kunnioitus pitää olla jokaist ihmist kohtaa, minust, eikä semmost... Se on yks työhyvinvointii minust vaikuttava tosi iso tekijä.*

*N06: Mmm.*

*(...)*

*N05: Ja persoonat pitää hyväksyy sellasenaan ku ne on.*

Kuitenkin aiemmista lainauksista nähtiin, että sopeutuminen oli myös pakko. Toimeen on lopulta tultava, oli mikä oli. Tälle ei esitetty ratkaisumallia, sovittelua tai minkäänlaista interventiota. Kuten aiemmin tuli esiin, ristiriitatilanteiden jatkuessa loputtomiin yksilön nähdään olevan se, kenen tulee tehdä omat ratkaisunsa.

*N04: Kyl se sit sujuu, jos niinku kaks ihmistä pääsee jonkinlaisee keskustelu, väleihin, ni tota.*

*N06: Mmm.*

*N04: Kylhän sen sitten niinku on sujuttava.*

Jos työhyvinvoinnille tärkeä sisältö on työpaikkaan, yhteisöön ja työn haasteisiin sopeutuminen, joka on kiinni yksilön asennoitumisesta työhönsä, tulee olennaiseksi teoreettiseksi kontekstiksi aiemmin mainittu työn ja sen ongelmien yksilöllistyminen.

En pidä kuitenkaan aspalaiden työkulttuuria leimallisesti yksilöityneenä. Organisoinnin ongelmia käsitellään yksikkönä. Tämä näkyy usein jo esitellyissä lainauksissa. Asiat tapahtuvat ”meillä” ja kasautuvat ”meille”, ovat ”meidän” – oli kyse stressitekijöistä tai olennaisesta osaamisesta. Aspalaiset ovat melko homogeeninen ryhmä, johon liitetään ominaisuuksia kokonaisuutena – ”me ollaan just tuollaisia”. Tämä on olennaista. Työyhteisön kanssa aikaa viettäneenä tätä on nähdäkseni pidettävä oikeana tulkintana asiasta. Jos työelämä on yksilöllistynyttä, sille löytyy täältä ainakin pieniä vastavirtoja. Yksilöä tuodaan esiin tärkeänä, mutta työkultuurin sisältöjen tasolla se saatetaan haastaa. Olennainen tällaista vastavirtaa kuvaava ristiriita on juuri se, että vastuu käsitetään etupäässä yksilön asiaksi, mutta muissa sisällöissä toimijana on ”me”.

Työyhteisön toiminnassa olennaista toimeen tulemista nähtiin edistävän etenkin kaikkien tuntemisen, joka edesauttaa sopeutumista työyhteisöön. Kysymys on oman sosiaalisen toimintaympäristön tuntemisesta ja sen mahdollistamasta suhtautumistavasta, johon kytkeytyy työkuulttuurinen arvo. Kun kaikki tunnetaan, vaaditaan seuraavaksi sopivaa määrää kunnioittamista – työsuhdetta, jonka ei tarvitse olla ”best friend” – tyyppinen, mutta on välttämätöntä kuitenkin olla hyvä. Kaikki perustuu tuntemiseen, kunnioittamiseen ja hyväksymiseen. Asiakaspalvelukeskuksen esimiehenkin olennaisena hyvänä ominaisuutena tulee esiin se, että hän nimenomaan tuntee kaikki ja tätä kautta toimii oikealla, arvostettavalla tavalla. Hän tuntee toimintaympäristön ja osaa olla siinä hyvä esimies. Kun esimiehen parhaaksi ja olennaisimmaksi ominaisuudeksi nousee se, että hän tuntee ihmiset, hänelle myönnetään aiemmin mainitsemani teeman tapaisesti *mahdollisuus toteuttaa työhyvinvointia*. Tämä mahdollisuus nousee hyvästä ja tutusta sosiaalisesta toimintaympäristöstä. Hän on aspassa yksi ”meistä”, kuten monesti tutkimuksen aika tuli esiin. Argumentoin, että esimies on aspalaiden näkemyksissä hyvä juuri siksi, että hän *jakaa työkuulttuuriset sisällöt* hyvin samalla tavoin kuin työntekijät.

*Työhyvinvointi on huomioitu omalla työpaikallani.*

*N05: Kyl mun mielest...*

*N04: Kyl minustaki on, joo.*

*N05: Mun täytyy sanoa että minust on, on niinkun, minust meil on semmone esimies joka aika hyvin niinku... pitää tost huolta.*

*N04: Kyllä.*

*N05: Ja huomaa heti jos on jotaa.*

*N04: Ja onhan tääl...*

*N06: Niin se tuntee meitä niin hyvin.*

*N05: Se on niinku sen, hyvä, pointti että tuntee niin hyvin persoonana **osaa** ottaa meitä huomioon...*

*N06: Mm-m. Tuntee.*

Edellisessä lainauksessa näkyy myös se, että työhyvinvoinnin nähdään kaikesta huolimatta olevan kunnossa ja huomioituna. Asiakaspalvelukeskuksen työntekijät eivät omien sanojensa mukaan voi huonosti, eivätkä nykyisessä vaikeassa tilanteessakaan<sup>28</sup> ole kuin korkeintaan hämmentyneitä. Suoraan sen kysyminen, voiko yksittäinen henkilö hyvin, tuntuu tuottavan ”vain” työtyytyväisyyden merkityksiä. Kaikki on kuitenkin, loppujen lopuksi, ihan hyvin. Näin on siksi, että ongelmat ovat usein pieniä. Lisäksi, kun verrataan muuhun suomalaiseen

---

<sup>28</sup> Toimintaympäristön ja yrityksen tilanteesta haastattelujen aikana, katso luku 8.

työelämään ja sen pahimpiin patologioihin sekä työelämän muutokseen, näkevät aspalaiset olevansa vielä hyvässä asemassa. Nykymuutostenkin ollessa ilmassa tuntuu liian dramaattiselta sanoa ”en voi hyvin”. Asiat asetetaan suurempaan perspektiiviin, jossa keskuksen tilanteen ei nähdä edustavan suomalaisen työelämän nykyistä huonoa puolta.

*N04: Mut en miä ainakaa voi omakohtasest sanoo et miä mitenkää huonosti voisin. Tää tilanne nyt tietyst on erilainen, mut nyt, nyt nyt on enemmänki semmonen hämmentyny olo.*

*N05: Nii myö ollaa huulet pyöreenä ku puhutaa et tänä päivänä on huumetestei ja tälläsii.*

*N04: Nii kaikkee, et joo...*

*N05: Tai joku ku jääny testii...*

*N04: Kyllä! Nimenomaan joo.*

*N05: Tai loman jälkee kaikki A-klinikat on täynnä, ei tääl mitää.*

*N06: Nii joo... mmm. Itsemurhia on hirveesti.*

*N04: Aivan. Nii.*

*N05: Siihen nähen miten yhteiskunta voi, ni meiän piiri on säästyny aika...*

*N04: Nii myä pakkeretaa tääl jonku... ilmastointilaiteongelman kanssa.*

*N05 & N06: (naurua) Joo.*

*N04: ...ku kesäl on kuuma ja talvella kylmä, ni se on aika pientä.*

Olivat asiat sitten olennaisesti pieniä ja mitättömiä tai suuria vain työpaikan kontekstissa, on olemassa yhtenäinen ongelma-alue, johon olen viitannut useasti. Tämän olennaisuudesta omassa tutkimuksessani huolimatta minut yllätti eräs asia. Minulle annettiin käyttöni ilmapiiritutkimusaineistoa, jonka sisällöt kummastuttivat. Aspan kokonaisuus ja heidän kohtalaisen yhtenäiset näkemyksensä työstä nimittäin hahmottuvat, ongelmiseen ja vahvuuksineen, erittäin selvästi myös yrityksen itsensä keräämistä tiedoista. Tutkimusjaksoni ja haastattelujen jälkeen perehtyessäni niihin, voin vain todeta niiden olevan erittäin selkeästi linjassa omien havaintojeni kanssa.

Menen tässä lyhyesti yrityksessä tehtyjen ilmapiiritutkimusten liittymisestä omaan tutkimukseeni. Tarkastelin yrityksen pyynnöstä työni yhteydessä asiakaspalvelun ja markkinoinnin yksikössä suoritettuja kyselytutkimuksia ilmapiiristä. Ne paljastivat hämmästyttävän samanlaisen kuvan kuin mikä omasta aineistostani nousee esille. Sain ohjaavaksi kommentiksi näihin tutkimuksiin tutustumisessa sen, ettei näiden tulosten perusteella ole oikein osattu toimia, tai niitä ei ole täysin ymmärretty. Oletin siis, että niissä on jonkinlaista epäselvyyttä tai monitulkintaisuutta. Tämän sijaan ne toimivat osin jopa etnografisen aineiston ja haastatteluaineiston summauksena. Tutustuin niihin tarkemmin

kerättyäni etnografisen aineiston, ja niiden ilmiselvyyssuhteessa arkipäiväiseen työhön jopa hämmensi minua – huolimatta siitä, että yksikötarkastelussa huomioon otettiin keskuksen työntekijöiden lisäksi myös myymälöiden ja markkinoinnin työntekijät, joiden tilanne on huomattavan erilainen. Tuntumani mukaan myös työkuultuurissa on näiden toimijoiden välillä erilaisia piirteitä.

Vuosi 2007:

| Huonoimmat keskiarvot   |      |
|---|------|
| Saan hyvissä ajoin tietoa työtäni koskevista muutoksista                                  | 1,54 |
| Päätöksiä tehtäessä otetaan huomioon niiden henkilöiden mielipiteet, joita asia koskee    | 1,75 |
| Työtehtävät organisoidaan työpaikallani järkevästi  | 1,77 |
| Olen huolestunut yrityksessä tapahtuvien muutosten vaikutuksista                          | 1,80 |
| Uudelleenorganisoinnit kuormittavat henkilöstöä ja niistä on vähän hyötyä tai ei lainkaan | 1,82 |
| Työpaikallani kannustetaan avoimeen ja vapaaseen tiedon vaihtoon                          | 1,92 |
| Työpaikallani ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä        | 2,00 |
| Yrityksessä tapahtuu liian paljon muutoksia   | 2,08 |

| Parhaat keskiarvot  |      |
|---|------|
| Työryhmääni kuuluvat auttavat minua, kun se on tarpeen                                    | 3,31 |
| Laatu on työryhmällemme tärkeä asia   | 3,00 |
| Tiedän miten työryhmämme toiminta liittyy organisaation tavoitteisiin                     | 2,92 |
| Työryhmässäni on yhteishenkeä ja halua yhdessä ponnistella yhteisten tavoitteiden hyväksi | 2,85 |
| Esimieheni kohtelee työryhmän jäseniä oikeudenmukaisesti                                  | 2,70 |
| Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani                                      | 2,56 |

Taulukko 2. Huonoimmat ja parhaat keskiarvot ilmapiiritutkimuksen 2007 väittämille asiakaspalvelukeskuksessa. (asteikolla 1,00-4,00)

Kun vuoden 2008 ja 2009 tuloksissa tarkastellaan muutoksia sekä vertaillaan vastauksia muihin yrityksen yksikköihin, saadaan edelleen samanlainen kuva, joskin monilla osa-alueilla on tapahtunut pientä kehitystä. Ongelma-alueet ja vahvuusalueet ovat samat, vaikka kysymysten muotoilua on jossain määrin vaihdettu. Seuraavassa esittelen muutamia esimerkkejä molempien vuosien aineistosta.

Negatiivisiksi koettuja asioita vuosina 2008 ja 2009:

*Työmäärän kohtuullisuus, Ongelmiin tarttuminen organisaatiossa, Koko organisaation edun huomioonottaminen yksiköissä, Huhujen esiintymisen vähyys organisaatiossa, Eri ryhmien kohtelun tasapuolisuus, Olennaiseen keskittyminen työssä, Johdon ja henkilöstön keskusteluyhteys, Henkilöstön huomioon ottaminen ratkaisuihin, Varmuus työsuhteen jatkuvuudesta, Työnjaon / vastuualueiden selkeys yksikössä, Palkkaus työn asettamiin vaatimuksiin nähden, Oman työn tavoitteiden selkeys, Tiedon saaminen tuloksista, Kehityskeskustelun laatu.*

Positiivisiksi koettuja asioita vuosina 2008 ja 2009:

*Esimiehen tapa antaa palautetta, Uudistumishalukkuus yksikössä, Mahdollisuudet uuden oppimiseen työssä, Yhteishenki yksikössä, Avun saamisen helppous yksikössä, Esimiehen aika alaisilleen.*

Pientä, joiltain osin myös tilastollisesti merkitsevää kehitystä oli vuonna 2009 tapahtunut lähes kaikilla osa-alueilla, ja merkittäviä huonontumisia ei juuri ollut. Nähdäkseni näissä kyselyissä selvimmin ilmitulleet aspektit tulevat pääosin selvästi ilmi omassa aineistossani. Olennaisia ovat erilaiset organisointia koskevat ongelmat, kuten työmäärän liiallisuus, turhan työn tekeminen, ja työnjaon selkeys. Esiin nousee myös sosiaalisia, työyhteisöön liittyviä ongelmia, kuten huomioon ottamisen riittämättömyys, keskusteluyhteyden heikkous ja tasapuolinen kohtelu. Yksikön vahvuuksia sen mielestä taas ovat hyvä esimies, yhteishenki, tehdyn työn laatu ja keskinäinen avunanto. Pohdin päätöskappaleessani hiukan sitä, mistä syystä näiden aineistojen antamaa kuvaa on pidetty epäselvänä. Mielestäni tämä kiteyttää olennaisia osia siitä, mistä asiakaspalvelukeskuksen työssä ja hyvinvoinnissa on heidän nähdäkseen kysymys.

### 6.3. Työkulttuurinen työhyvinvointi

Ennen argumenttini lopullista rakentamista teen huomion aineiston linjauksesta suhteessa tutkimuskysymyksiini. Luvussa 4 pidin esillä sellaisia metodologisia näkemyksiä, joiden mukaan valmiissa pienryhmissä olevat haastattelut ovat kulttuurin tai pienoiskulttuurin tutkimista. Kulttuuriset tavat käsitellä asioita näkyivät haastatteluissa. Näin ollen voitaisiin olettaa, että työhyvinvoinnista saatava kuva on *joka tapauksessa* työkulttuurinen johtuen käyttämästäni menetelmästä. Loppuargumenttissani työhyvinvointi todetaan työkulttuuriseksi, mutta syy tähän ammennetaan eri lähteestä – työhyvinvoinnin ambivalenssista ja käsitteen haavoittuvuudesta eri intressien kautta määrittelylle. Pidän kuitenkin itse hyvin selvänä, että

yksilöhaastattelut olisivat tuottaneet vastaavan monitahoisen näkemyksen työhyvinvoinnista ja lähestyneet *niitä merkityksiä, jotka liittyvät yksikössä olennaisiin asioihin ja heijastavat työkuulttuurisia sisältöjä*. Oman työn käsittäminen, työkuulttuuri, työpaikka ja toimiala suodattavat kaikki osaltaan käsitystä työhyvinvoinnista. Tätä vaikutusta ei voi muukaan asiasta tehty tutkimus huomioiden redusoida pelkästään käyttämäni metodiin. Esimerkiksi työn organisoinnista puhuttaessa reaktiot olivat hyvin spontaaneja ja niitä ei haettu yhdessä. Ne olivat ensimmäisiä, vahvoja reaktioita. Ne nostivat tärkeäksi asian, jonka nykytila yrityksessä *loukkaa erityisesti työkuulttuurin olennaisia sisältöjä* tekemällä vastuun ottamisen ja osoittamisen vaikeaksi ja vastuun välttelyn aspalaisien näkökulmasta mahdolliseksi. Haastattelujärjestelyssä työkuulttuuri tulee esiin helposti, mutta nähdäkseni se olisi ollut vahva tekijä *kaikissa mahdollisissa tavoissa* järjestää tämä tutkimus. Tiivistäen: aspalaiset ovat aspalaisia.

*Kalle: Näätteks tyä ittenne yhten yhtenäisen yksikkönä, niinku aspalaisina? Onks sillee järkevää puhuu?*

*N02: Joo.*

*N03: Mmm.*

Aiemmin huomautin työhyvinvoinnin käsitesisällön muuttumisesta määrittelijän mukaan niin, että se korostaa määrittelevän tahon osaamisalaa. Totean vastaavasti, että asiakaspalvelukeskuksen antama kuva työhyvinvoinnista on heidän näköisensä. Näin voi olla nimenomaan siksi, että käsitteen määrittelyt ovat olennaisesti ambivalentteja. Työhyvinvoinnin määritelmä ylettyy mihin tahansa työn aspektiin ja lisäksi työajan ja työhön suoraan liittyvien sisältöjen yli. Näin on sosiologisesti katsottuna myös työn ja sen jakamisen suhteen sinänsä (Pettinger, ym. 2005, 4). Työhyvinvoinnille ei vedetä rajaa – tämä on selvää, kun havaitaan, että siitä puhuminen ei tarvitse viitekehykseen edes itse työtä. Tämän lisäksi käsitteen kausaalinen suunta muihin käsitteisiin nähden vaihtelee usein. Työstä puhumisen käsitteistö on todella laaja ja kokonaisuutena jokseenkin hankalasti ymmärrettävissä.

Asiakaspalvelukeskuksen työhyvinvointipuhe on tiukasti kiinni siinä, mitä asiakaspalvelukeskuksen työ on – tai vielä tarkemmin: mitä sen ongelmat sekä vahvuudet ovat. Kun aspalaiset puhuvat ryhmänä työtilanteen tapaan, he toteuttavat pitkälti yhteistä tulkintaansa asioista. Se, mitä arvostetaan työssä, millainen asenne työtä kohtaan on oikea ja mitä työstä uskotaan, ovat työstä asiakaspalvelukeskuksessa tiedettyä. Tiedetty on rakentunut

työtä tehdessä ja sen ongelmia ratkaistaessa parhaaksi tavaksi ajatella työtä. Tässä kokonaisuudessa kulttuuri voi olla niin erityistä, lokaalia, kuin vaikkapa kansallista tai palkkatyölle sinänsä ominaista. Se, mitä työssä pidetään tärkeänä, oikeana, tai hyvänä, ohjaa sanottua kun puhutaan työstä. Se ohjaa myös käsitystä *työssä hyvin voimisesta*. *Työhyvinvointi käsitetään työkulttuurin kontekstissa, ja tämä johtuu käsitteen itsensä olennaisesta ambivalenssista*. Tämä on tutkimukseni olennainen päättelyketju ja loppuargumentti. Siirryn lopuksi leikkimään tällaisen päätelmän seurauksilla.

## 7. Yhteenveto – johtopäätökset ja tutkimuksen avaamia pohdintoja

Olen tässä työssä tutkinut yhtä asiakaspalvelukeskusta ja sen henkilöstöä. Havainnoin heidän kulttuuriaan etnografisesti ja selvitin heidän näkemyksiään työhyvinvoinnista teemallisella ryhmähaastattelulla. Tulkitsin ja analysoin aineistoja erikseen sekä suhteessa toisiinsa ja muodostin näin tutkimukseni johtopäätökset.

Luvussa 5 kuvasin asiakaspalvelukeskuksen työkulttuuria päätyen olennaisiin sisältöihin ja arvoihin. Nämä olivat yhteistyö ja kommunikaatio, tasa-arvo ja keskinäinen kunnioitus, työmoraali, vastuullisuus ja tunnollisuus. Vanhojen työntekijöiden osalta nämä arvot näkyivät selvemmin, ja ne lienevät osin myös sukupolvien välisten kulttuuristen erojen sävyttämiä. Tämä ja paikallinen työkulttuuri sekoittuvat.

Luvussa 6 käsittelin asiakaspalvelijoiden ryhmähaastatteluja, jotka käsittelivät työhyvinvointia pyrkien haastateltavien omiin näkemyksiin ja määrittelyihin. Työhyvinvoinnille yksinkertaista ja tiivistettyä määritelmää on esille tulleiden asioiden laajuuden takia mahdotonta esittää. Tutkimustuloksena voi pitää työhyvinvoinnin käsitteen laajuutta ja ambivalenssia sen suhteen, mikä käsitteessä on tärkeintä tai olennaista. Työhyvinvoinnista puhuttaessa olennaisimmat asiat liittyivät luvun 5 työkulttuuriin sisältöihin tavalla tai toisella.

Näiden luvujen yhdistelmänä olen todennut työhyvinvoinnin käsitteen ambivalenssin johtavan osaltaan siihen, että se on olennaisilta osin käyttäjiensä määriteltävissä. Näin se alkaa muistuttaa käyttäjien (instituutioiden, työyhteisöjen tai vastaavien tahojen) kunkin hetkisen

tilanteen ongelmakohtia, vahvuuksia, tehtäväaluetta, intressejä tai vastaavia seikkoja. Se liittyy moneen työyhteisön ominaisuuteen. Työhyvinvointeja on monta.

Lopun luvuissa kertaan lisää päätelmiäni sekä jatkan ajatuskulkujani ja argumenttejani. Vedän kohtalaisen lennokkaita päätelmiä, jotka tulee käsittää tunnustelemina avauksina, ei uuden määritelmän valamisen osina. Tästä ja tuloksieni yleistämisen tasosta olen huomauttanut jo johdannossa sekä kertaalleen luvussa 4.

### **7.1. Monitahoinen ja työkultuurinen työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnille löytyi tutkimukseni aikana hyvin monenlaisia luonnehdintoja, ja sen kiinnittymiskohtia oli todella paljon. Vaikuttaa näkökulmastani, että hyvinvointi liittyy työssä aivan kaikkeen. Lisäksi työssä hyvin voiminen ei rajoitu työajalle, työsisältöihin eikä työn järjestelyihin – tai oikeastaan mihinkään. Tämä moniselitteisyys korostuu, kun katsotaan monia työhyvinvoinnin määrittelijöitä – yksittäisiä yrityksiä, julkista sektoreita ja niihin liittyviä instituutioita sekä työntekijöitä ja heidän yhteisöjään. Kokonaisuutta hahmottaessani aloin havaita, että määritelmä on kiinni siinä, mikä määrittelijän tehtäväalueen tai tilanteen kannalta on olennaista. Asiakaspalvelukeskuksessa määrittelyä jahdatessani se alkoi lähestyä olennaisinta ongelmien kokonaisuutta. Näiden huomioiden pohjalta päädyn väitteeseen, jonka mukaan työhyvinvoinnissa käsitteenä on merkittävää ambivalenssia. Sitä voidaan muuttaa sisältöjen, hierarkioiden sekä erityisesti kausaalisuuden ja vastuun paikantumisen mukaan.

Määritelmän olennaisen ambivalenssin kytken tutkimukselleni sopivasti kulttuurin käsitteeseen. Pitkään rakentunut työkulttuuri vaikuttaa työhyvinvoinnin määritelmään; se ilmaistaan kulttuurin kautta. Tämä on helppoa ymmärtää (ja argumentoida), kun kyse on sosiaalisesti melko konstruoituneesta käsitteestä kuten työhyvinvointi, ja kun kulttuuri käsitetään tietovarannoksi. Työkulttuuri on tietoa työstä. Työkulttuuri on tietoa siitä, miten työssä voidaan hyvin. En kiistä kaikille yhteisiä hyvinvoinnin elementtejä tai realistista kuvaa työhyvinvoinnista olemassa olevana, mitattavana ja muutettavana ilmiönä. Lisään tähän ymmärrykseen olennaisen huomion siitä, että tällainen käsite on valtavan haavoittuva objektiivisiin ja lopullisiin määrittelyihin tähtääville ponnisteluille. En halua redusoida käsitettä vallankäytölliseksi, kuten sosiologisessa keskustelussa välillä saattaa tapahtua. Vallankäytön



mahdollisuus käsitettä esillä pitäessä on kuitenkin olemassa. Vastuulla on määrittäjänsä, ja työelämän kontekstissa vastuun asettaja on jo valmiina.

Siirrytään kulttuurin suhteen positiivisiin johtopäätöksiin. Työhyvinvoinnin käsittäminen kulttuurisena antaa sille toimiala-, yksikkö-, tilanne – ja yhteisökohtaisuutta sekä henkilökohtaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että ulkopuolelta tulevat ”reseptit” hyvinvoinnin parantamiseksi joutuvat takuulla hankaluuksiin. Miten reagoisi huonosti organisoidusta työstä päivittäin kärsivä yksikkö heihin kohdistettuun työhyvinvointiohjelmaan, jonka tavoitteena olisi parantaa työntekijöiden kuntoa tai esimerkiksi painoindeksiä? Olen havainnut tämän ulkopuolelta tulevan lähestymistavan ongelmat myös lyhyenä aikanani nykyisessä henkilöstöalan työssäni. Koen, että päätelmäni kuitenkin avaa positiivisia näkemyksiä vaikeuttavien näkökulmien sijaan: *oleellinen informaatio työhyvinvoinnista sijaitsee työyhteisössä itsessään*. Tämä pitää kuitenkin ensin myöntää – lisäksi tulee parantaa edellytyksiä havaita ongelmakohtat. Esimiehellä on mahdollisuus olla paras mahdollinen asiantuntija hyvinvoinnin suhteen hankittuaan esimerkiksi sitä informaatiota työhyvinvoinnista, minkä institutionaaliset tahot tuottavat. Tästä hänen tulisi heti kääntyä yhteisössä olevaan informaatioon.

Omasta aineistostani nostaisin esiin asiakaspalvelukeskuksen esimiehen, asiakkuuspäällikön. Olen varma, etten tutkimuksellani havainnut paljoakaan sellaista työhyvinvointiin keskuksessa liittyvää, mikä ei jo olisi hänen tiedossaan. Mitä pidän itse olennaisena tilanteen parantamisen kannalta, on ollut tapetilla jo pitkään. Tässä voitaisiin argumentoida, että olen itse työ kulttuurin osa ja tätä kautta toistan sen sisällöt. Tämä ei pidä paikkaansa. Ulkopuolelta tuotettu työilmapiiritutkimuksen kuva on muodostettu täysin eri lähtökohdista kuin mistä olen itse aloittanut. Loppujen lopuksi siinä esiteltyt tulokset päätyvät kuitenkin viittamaan ilmiöihin, jotka olen itse nostanut keskiöön. Voin vain ihmetellä, mitä tämä yrityksessä tarkoittaa. Se, miksi tulokset eivät johda toimenpiteisiin, ei ole kovin ihmeellinen kysymys missä tahansa työyhteisössä. Tämän kysymyksen vastaukset sivuuttaen haluaisin itse kysyä, miksi minulle sanottiin, että tuloksia ei ymmärretä tarpeeksi, että niistä voisi johtaa toimenpiteitä?

Nähdäkseni työhyvinvoinnin hahmottuessa tilanteen ja kulttuurin kautta tulee olennaiseksi havaita kulloinenkin ongelmakenttä ja muodostaa kokonaiskäsitys. Mahdollisuus tähän on

olennaisesti työyhteisön itsensä sisällä. Ulkopuolelta työyhteisöön tullessa tällaisia asioita on lähestulkoon mahdoton havaita päivässä, saati tunnissa, joka on lähempänä nykyisen yrityskonsultoinnin aikajännettä siltä osin kuin siihen kuuluu yhdessä työyhteisössä fyysisesti sijaitseminen. Kulttuurin tulkitsemisen vaikeudesta ja jatkuvan vuoropuhelun tarpeellisuudesta on huomauttanut jo 1985 aiemmin mainittu Edgar Schein:

*”En ole pystynyt löytämään luotettavaa ja nopeaa tapaa tunnistaa kulttuurisia oletuksia. ... Ainoa luotettava tapa on ... jokaisen tiedon tarkistus muiden tietojen valossa kunnes pohjalla oleva malli alkaa paljastua. Tässä menettelyssä on kulttuurissa toimivan ja ulkopuolisen tutkijan vuoropuhelu oleellinen. ... Voidaanko kulttuurin tutkimisessa käyttää kyselylomakkeita ja määrämuotoisia tekstejä? Oman kulttuuria koskevan lähestymistapani pohjalta vastaus on selkeästi ”ei”. Tämän tapaisten välineiden avulla voidaan korkeintaan päästä ryhmän jäsenten ilmaisemiin arvoihin.” (Schein 1985/1987, 148)*

Scheinin ajattelussa oma tutkimukseni yltää sen lyhyen aikajänteen takia juuri arvoihin, mutta ei kulttuuriin. Väitän kuitenkin, että olen ollut lähempänä oman määritelmäni mukaista työkulttuuria kuin hänen mukaansa tulisi ajatella. Olen sijainnut yrityksen arjessa kahtena eri ajanjaksona, työskennellyt siellä aiemmin sekä käyttänyt useita menetelmiä sen tutkimiseen. Olen käynyt virallisia ja epävirallisia keskusteluja, työpaikalla ja sen ulkopuolella. Olen luodannut yritystä pidemmän aikaa. Pidin esillä sitä, että tutkin kulttuuria, ja myös kysyin suoraan kulttuurista (liitteet 2 & 3). Schein suhtautuu kulttuurin muuttamisyrityksiin tapana alkaa havaita kulttuuria (mt.). Itse haluan vielä pohtia, mikä on todellisten kulttuuritransformaatioiden mahdollisuus.

## **7.2. Kulttuuritransformaatiot ja organisaatiomuutos**

Missä määrin voimme käsittää työkulttuurin muutettavana asiana, jolla on vaikutusta työn tekemiseen? En pidä kovin todennäköisenä sitä, että kulttuuria voisi ”räätälöidä” tai vaikkapa vahvistaa. Sen sijaan on hyvä huomata, että kulttuuri muuttuu välttämättä ajan kuluessa. Kun ajattelemme kulttuuria sellaisena käsitteenä kuin olen tässä tutkimuksessa sitä pitänyt esillä, se hahmottuu hyvin pitkällä aikavälillä muuttuvana. Muutosta kuitenkin tapahtuu aina. Kulttuurin muutos muuttaa puhumista, käsittämistä ja tekemistä. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta katsoen tämä toimii myös toisin päin: puheen ja toiminnan

muuttaminen muuttaa ennen pitkään itse kulttuuria. Kulttuuri rakentuu sosiaalisessa toiminnassa. Olisi turhan radikaalia sanoa, että näin määritellyn kulttuurin kautta ei voitaisi esimerkiksi saada aikaan parempaa tulosta. Kuitenkin jos tällaista toivotaan, on syytä varautua huolellisen analyysin lisäksi useiden, ehkä jopa kymmenien vuosien työhön. Näen, että tällaiseen työhön vaikuttaa olennaisesti yrityksen ikä ja koko. Kolmen henkilön yrityksen työkulttuuri muuttuu kohtalaisen nopeasti vaihtamalla yksi olennainen henkilö siinä, mutta vaikkapa 3500 henkilön yrityksessä, joka on ollut pystyssä kymmeniä vuosia, on tällaista muutosta ehkä täysin mahdoton saada suunnitelmallisesti aikaan. Näin on jo tällaista muutosta hakevien henkilöiden vaihtuvuudenkin takia. Näin suurissa yrityksissä kulttuurin muutos liittyy varmaan lähinnä sukupolvien vaihdokseen ja hitaaseen kansalliseen tai vastaavaan kulttuurimuutokseen. Näen kuitenkin, että muutoksia on mahdollista ajaa. Tämä tapahtuu selventämällä ensin hyvin tarkkaan, millaisia arvoja on tarkoitus saada organisaatioon. Kaikkein olennaisinta tällaisessa yrityksessä on nähdäkseni hyvin pitkän aikavälin rekrytointi ja viestin suunnitelmallinen ”rummuttaminen”. Tässä on helppo epäonnistua, koska on selvää, että nykyisessä yritysmaailmassa viidenkin vuoden aikajännettä on hyvin vaikeaa hallita. Tämä on kuitenkin mahdollista, ja löytyy tapauksia, joissa tämä on onnistunut. On kuitenkin hyvin selvää, että toiminta on tällöin ollut pitkällä aikajänteellä erittäin johdonmukaista.

Kun tarkastellaan tutkitun asiakaspalvelukeskuksen työkulttuuria, löytyy arvoja, joiden muuttaminen kuulostaa järjettömältä. Kuka liikkeenjohtaja haluaisi suunnitelmallisesti muuttaa kulttuuria, jossa työn suorittaminen tunnollisesti on arvostettua? Olennaista nähdäkseni tässä tilanteessa olisivat organisoinnin muutokset ja vahva keskittyminen yksiköiden välisen ilmapiirin parantamiseen ja luottamisen mahdollistamiseen. Näin päästäisiin toimimaan *toteuttaen niitä työkulttuurisia arvoja, jotka koetaan tärkeiksi*. On syytä kuitenkin huomata, että olen tutkinut vain yhtä yksikköä ja minun on vaikea sanoa paljoa muiden vastaavien organisaation osien arjesta. Koen kuitenkin, että käytäntöjen selventäminen ja organisoinnin vakiinnuttaminen yhdessä luottamuksen rakentamiseen tähtäävän työn kanssa kantaisi täällä pitkälle. Muutokset ovat jatkuneet liian kauan, ja epäluottamus tulevaan on vahvaa.

### 7.3. Tutkimus näkökulmana liikkeenjohdolliseen arkeen

Mitä huomioistani voisi siirtää liikkeenjohdon todellisuuteen ja miten? Tämän näkymän pohtimisen otin tavoitteekseni jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Se ei missään nimessä ole helppoa edes kevyenä loppupohdintana suoritettuna. Erittelen tässä johtamisen näkökulmasta olennaisia havaitsemiani asioita kyseisen yrityksen tasolla, ja tunnustelen kevyesti näiden havaintojen soveltumista johtamiseen yleisemmällä tasolla.

Tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä ilmapiiritutkimuksien suorittamisesta ei koeta saatavan mitään hyötyä. Koska koen, että tämä tutkimus osui oikeaan, on perusteltua kysyä ainoastaan, mihin kehitystoimenpiteet ovat pysähtyneet. Tähän on lähtökohdistani vaikea vastata. Osaltaan syynä voi olla tiedonpuute oikeista toimintatavoista tai mahdollisesti vähäiset resurssit käydä muuttamaan asiaa. Jälkimmäinen ei tunnu itselleni uskottavalta. Vaikka aineistoni ei ylläkään tällaisen johtopäätöksen perusteluun, minulla on yrityksen piirissä pitkään olleena se tunne, että asiakaspalvelukeskuksen naisvaltaisuus ja ammatin vähäinen arvostaminen ovat pääsyitä siihen, että asiakaspalvelukeskuksen toiveet ja näkemykset on sivuutettu. Tämä on rohkea ehdotus, ja se vaatisi lisää tutkimusta erilaisella aineistolla. Sanomatta on selvää, että tätä olisi äärimmäisen vaikeaa tutkia.

Kuten kirjoitin aiemmissa kappaleissa, nähdäkseni olennaisin liikkeenjohdollinen johtopäätös on se, että esimies on työhyvinvoinnin suhteen olennaisin toimija, ja hänellä on ensikäden tieto työhyvinvoinnista. Ainakin hänellä on kaikki mahdollisuudet havaita olennaiset ongelmakohdat ja korjata ne. Tähän voidaan hankkia osaamista, työkaluja ja muuta apua, mutta kokonaista työhyvinvointiprojektia on ulkopuolelta vaikea tehdä, jos aikajänne on lyhyt. Katse on aina käännettävä itse työhön. Olennaista on ongelmien korjaaminen, ja tämän jälkeen voidaan ajatella myös niin sanotun työn imun lisäämistä. Voisin ehdottaa myös suoraan kysymistä arkipäiväisenä työhyvinvoinnin edistämisen menetelmänä. Koen, että vaikkapa pitämäni ryhmähaastattelutilaisuuden tapainen hetki ongelmakohdista yksikössä tekisi mille tahansa työyhteisölle hyvää. Tällaista varmasti monissa paikoissa tehdäänkin. Olennaista on asioihin tarttuminen sitten, kun tietoa tilanteesta on saatu.

#### **7.4. Yrityksen tilanne nyt**

Haastattelupäivänä ilmoitettiin yrityksen aloittaneen yt-neuvottelut. Tarkkaillessani yritystä käynnissä oli konsultointiprosessi, ja olin jopa paikalla erään konsultin kanssa asiakaspalvelukeskuksessa samanaikaisesti. Ruotimatta sen enempää tätä työskentelyä totean, että se oli omiaan antamaan asiakaspalvelukeskuksen työntekijöille sen kuvan, että heidän näkemystään ei arvosteta. Konsultointiprosessi ja yt-neuvottelut etenivät loppusyksystä 2010 useiden henkilöiden irtisanomiseen ja moniin eläkejärjestelyihin sekä määräaikaisten sopimusten uusimatta jättämiseen. Kaikkien näiden toimenpiteiden kohteiksi joutui tässä tutkimuksessa esiintyneitä henkilöitä. Toimintamallien muutos oli konsultoinnin päätavoite, mutta kuulemani mukaan tätä ei ole tapahtunut. Kaiken lisäksi irtisanottuja henkilöitä on jouduttu palkkaamaan takaisin talvella ja keväällä 2011. En osaa sanoa yrityksen taloudesta kovin kattavasti (eikä minun sitä tule tehdä), mutta asiakaspalvelukeskuksen näkökulmasta konsultointiprosessi ja yt-neuvottelut ovat alkaneet osoittaa valtavaa epäonnistumisen merkkejä. Tutkijan näkökulmasta voin sanoa, että jos uudelleenorganisointia ei ole saatu tehdyksi, ei voi odottaa työhyvinvoinninkaan parantumista. Tästä näkökulmasta voin hyvällä omallatunnolla sanoa konsultoinnin epäonnistuneen – työhyvinvointi tuskin on kuitenkaan ollut prosessin tavoitteena. Näen tutkijana, että koko yrityksen tilannetta voisi parantaa valtavasti ilmapiirin ja luottamuksen rakentamiseen tähtäävillä toimilla sitten, kun työ on järjestelty toimivasti kaikkien näkökulmasta. Tätä kohti ei tunnuta olevan menossa.

#### **7.5. Loppusanat – yhden asiakaspalvelijan näkökulma**

Annoin tutkimuksen palauttamisen loppumetreillä luvut 5.4 ja 5.5. luettavaksi yhdelle tässä tutkimuksessa esiintyneelle henkilölle, jonka tunnen muita paremmin yksityiselämästä. Hän ei osallistunut haastatteluihin. Hänen kommenttinsa vahvistivat minulle itselleni, että olen tavoittanut jotain olennaista tämän työpaikan ja yksikön tilanteesta, kulttuurista ja hyvinvoinnista. Hän kommentoi arvojen kuvauksen olevan erittäin osuva, etenkin kauemmin töissä olleiden osalta. Hän piti annettua kuvaa juuri sellaisena, ”millasii myä ollaa”. Hän jatkoi puhumista arvojen pohjalta, kerraten omaa työuraansa yrityksessä. Tämä selkeytti minulle entisestään koko työkulttuurin kuvaa.

Keskustelimme vielä lisää hänen tilanteestaan. Konsultointiprosessin yhteydessä hän siirtyi niin sanottuun eläkeputkeen ennen kuudenkymmenen vuoden ikää. Hän kommentoi, ettei ole ”pitkään aikaan tuntenut, että miä oisin niinku siel töissä”. Hän sanoi tunteneensa ennen näin – tällöin työ tuntui mukavalta ja yhteisölliseltä ja siinä halusi onnistua. Kysyin, mitä olisi tapahtunut, jos niitä muutoksia, joita 2000-luvun alussa tehtiin, ei olisi toteutettu. Jos hänen mukaansa aiemmin (1970–90 aikana) vallinnut yhteisöllinen henki olisi yrityksessä säilynyt, olisiko hän jatkanut työuraansa määriteltyyn vanhuuseläkeikäänsä saakka? Tähän tuli nähdäkseni koko tutkimuksen alkulähtökohtaan vahvasti kantaa ottava vastaus: ”kyllä varmaan.”

## Lähdeluettelo

Alasuutari, Pertti. *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Gaudeamus, 2001.

—. *Laadullinen Tutkimus*. Tampere: Vastapaino, 1999.

Bell, David. *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. London: Penguin, 1976 [1973].

Berger, Peter L., ja Thomas Luckmann. *Todellisuuden Sosiaalinen Rakentuminen : tiedonsosiologinen tutkielma (Alkuteos: The Social Construction of Reality)*. Helsinki: Gaudeamus, 1966/1994.

Edgell, Stephen. *The Sociology of Work. Continuity and Change in Paid and Unpaid Work*. London: SAGE Publications Ltd, 2006.

EK, Elinkeinoelämän Keskusliitto. *EK - Työelämä - Työhyvinvointi*. 24. 06 2010. <http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tyohyvinvointi/index.php> (haettu 15. 11 2010).

Giddens, Anthony. *Sociology. Fifth Edition*. Cambridge: Polity Press, 2006.

Glucksmann, Miriam. "Shifting Boundaries and interconnections: Extending the 'total social organisation of labour'." Teoksessa *A New Sociology of Work?*, Toimittaneet: Lynne Pettiner, Jane Parry, Rebecca Taylor ja Miriam Glucksmann, 19-36. Oxford: Blackwell Publishing Ltd., 2005.

Hakanen, Jari. *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reunalueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos, 2004.

Heiskanen, Mia. "Työura joustaa - entä työntekijä?" *Valtiotieteilijä 2-2010*, 2010: 21-23.

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, ja Barbara Snyderman. *Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1959.

Hochschild, Arlie Russell. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, California: University of California Press, 2003 [1983].

—. *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Henry Holt and Company, LLC, 2000.

Huttunen, Laura. "Tiheä kontekstointi: Haastattelu osana etnografista tutkimusta." Teoksessa *Haastattelun Analyysi*, Toimittaneet: Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen. Tampere: Vastapaino, 2010.

Johnson, Allan G. *The Blackwell Dictionary of Sociology: a user's guide to sociological language*. Oxford: Blackwell Publishing, 2000.

Julkunen, Raija. *Uuden Työn Paradoksit*. Tampere: Vastapaino, 2008.

Junker, Buford H. "The Field Work Situation. Social roles for observation." Teoksessa *Social Research Methods. A Reader.*, Toimittanut: Clive Seale. London: Routledge, 2004.

Kuula, Arja. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino, 2006.

Lehto, Anna-Maija ja Hanna Sutela. *Uhkia ja mahdollisuuksia: työolotutkimusten tuloksia 1977-2003*. Helsinki: Tilastokeskus, 2004.

Lofland, John. "Field Notes." Teoksessa *Social Research Methods. A Reader*, Toimittanut: Clive Seale. London: Routledge, 2004.

Mamia, Tero. "Mistä työhyvinvointi syntyy?" Teoksessa *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?*, tekijä: Raimo Blom ja Ari Hautaniemi. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 2009.

Pettinger, Lynne, Jane Parry, Rebecca Taylor, ja Miriam Glucksmann. *A New Sociology of Work?* Oxford: Blackwell Publishing Ltd, 2005.

Riikonen, Eero, Mikko Makkonen, ja Ilpo Vilkkumaa. *Hullun Työn Tauti*. Tampere: Vastapaino, 2002.

Ruusuvuori, Johanna, ja Liisa Tiittula. *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 2005.



Ruusuvuori, Johanna, Pirjo Nikander ja Matti Hyvärinen. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 2010.

Schein, Edgar. *Organisaatiokulttuuri ja Johtaminen (alkuteos: Organizational Culture and Leadership)*. Espoo: Suomen Ekonomiliitto, SEFEK, 1985/1987.

Seeck, Hannele. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista Innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, OY Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, 2008.

Sennett, Richard. *Työn Uusi Järjestys : Miten Uusi Kapitalismi Kuluttaa Ihmisen Luonnetta (Alkuteos : The Corrosion Of Character)*. Tampere: Vastapaino, 2002.

Siltala, Juha. *Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava, 2007.

Sosiaali- ja Terveysministeriö. *Työhyvinvointi - Sosiaali- ja Terveysministeriö*. 1. 4 2010. <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi> (haettu 28. 2 2010).

Sulkunen, Pekka. "Ryhmähaastattelujen analyysi." Teoksessa *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, Toimittanut: Klaus Mäkelä. Helsinki: Gaudeamus, 1990.

Tilastokeskus. *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977 - 2008*. Helsinki: Tilastokeskus, 2008.

*Työsopimuslaki*. 26.01.2001/55.

Työterveyslaitos. *Ryhmähaastattelu työyhteisössä - tiedonkeruun ja vaikuttamisen väline*. Helsinki: Työterveyslaitos, 1995.

—. *Työterveyslaitos - Työhyvinvointi*. 13. 09 2010. [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx) (haettu 25. 11 2010).

Työturvallisuuskeskus. *Työhyvinvoinnin Portaat. Työkirja*. Työturvallisuuskeskus, 2009.

—. *Työturvallisuuskeskus - TYKYstä TYHYyn.* 2010. [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvointi/tykysta\\_tyhyyn](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvointi/tykysta_tyhyyn) (haettu 28. 2 2010).

Työvoima 2025 – työryhmä. Työvoima 2025: täystyöllisyys, korkea tuottavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinnin perustana työikäisen väestön vähentyessä. Helsinki: Työministeriö, 2007.

Valtiokonttori. *Kaiku - Palvelut Työnantajille, laitoksille ja virastoille - Työhyvinvointi - Mitä on työhyvinvointi?* 2. 1 2008. <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16602> (haettu 15. 11 2010).

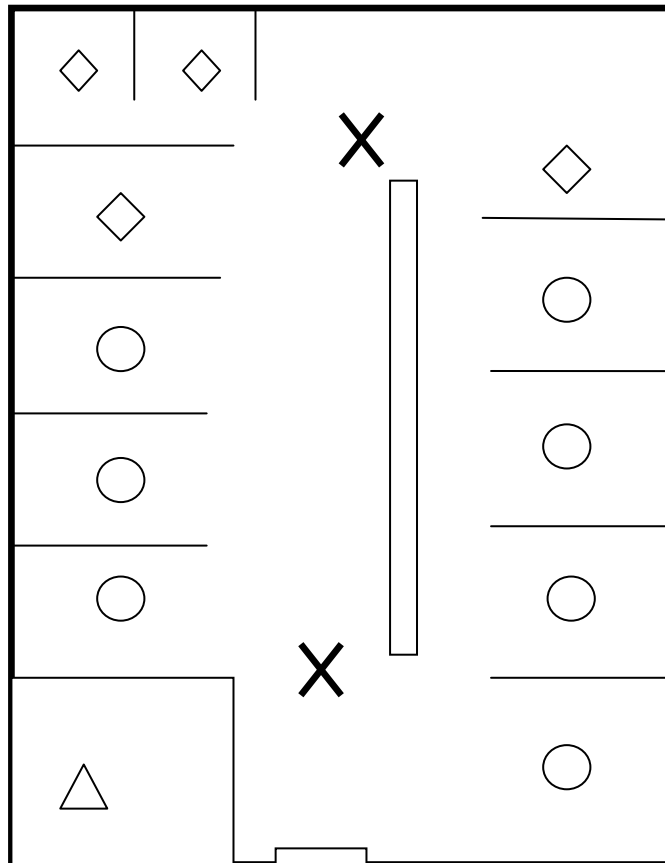
Valtonen, Anu. ”Ryhmäkeskustelut - millainen metodi?” Teoksessa *Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*, Toimittaneet: Johanna Ruusuvuori ja Liisa Tiittula. Tampere: Vastapaino, 2005.

Warr, Peter. *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press, 1987.

Wellin, Cristopher, ja Gary Allan Fine. ”Ethnography as Work: Career Socialization, Settings and Problems.” Teoksessa *Handbook of Ethnography*, Toimittaneet: Paul Atkinson, Amanda Coffey, Sarah Delamont, John Lofland ja Lyn Lofland. London: SAGE Publications Ltd., 2007.

## Liitteet

### Liite 1. Asiakaspalvelukeskuksen pohjapiirros ja tilan toimijat<sup>29</sup>.



Ympyräkuvio: Asiakaspalvelijat (yritys- tai yksityispuolen)

Timanttikuvio: Muut kuin asiakaspalvelijat

Kolmio: Yksikön esimies

Ristit: Normaalit havainnointipaikkani.

<sup>29</sup> Käytetyt ammattinimikkeet kuvaavat tehdyn työn tyyppiä eivätkä vastaa oikeita ammattinimikkeitä. Tämä on tehty tunnistettavuuden vähentämiseksi, ja tutkimuslinjauksista lähtevin perustein (eli nimikkeisiin on tiivistetty työstä olennainen: asiakkaiden palveleminen).

## **Liite 2. Haastattelujen infolomake osallistujille**

### Haastateltaville jaettava lomake

**Haastattelussa on kaksi osaa, jotka sisältävät kysymyksiä sekä väittämiä:**

- 1) Työhyvinvoinnin merkitykset. [40 min.]
- 2) Keskuksen kulttuuri. [20 min.]

Kysymysten tarkoituksena on saada esiin mielipiteitä, eikä niihin ole sinänsä ”oikeita” vastauksia. Ryhmähaastattelussa ei ole kysymys onnistumisesta tai suoriutumisesta. Siinä pyritään mahdollisimman hyvään kuvaan haastateltavien mielipiteistä ja merkityksenannosta suhteessa ilmiöön, jota tutkitaan. Muista tämä haastattelun edetessä. Tarkoituksena on ilmaista, mitä ajattelet asiasta ja mitä siitä tulee mieleen. Kuitenkaan sinun ei tarvitse olla valmiiksi perehtynyt mihinkään haastattelussa ilmitulevaan. Asioita voi ikään kuin pohtia ääneen. Mielipiteiden ei tarvitse olla valmiita.

Virikkeinä asioiden käsittelyyn voi ajatella, miten kyseinen kysymys/asia liittyy

- a) työelämään yleisesti?
- b) sinun työpaikkaasi ja -ympäristöösi?

Kiitän jo etukäteen haastattelusta.

### **Liite 3. Haastattelujen kysymykset**

#### **OSA 1. TYÖHYVINVOINTI**

**Työhyvinvointia käsitteleviä alustavia kysymyksiä.**

1. Mitä on työhyvinvointi?
2. Voiko työssä voida hyvin?
3. Tehdäänkö hyvinvointia vain vapaa-ajalla?
4. Kuka vastaa työhyvinvoinnista?
5. Miten työhyvinvointia luodaan?
6. Miten työhyvinvointia voi parantaa?
7. Voidaanko työssä paremmin kuin ennen? Jos ei, niin miksi?
8. Onko työhyvinvointi mahdollista?
9. Mitä työhyvinvointi saa aikaan?
10. Koetko voivasi hyvin työssä?

**Mitä tulee mieleesi seuraavista väitteistä? Pitävätkö ne paikkansa?**

11. Työhyvinvointi parantaa tulosta.
12. Työhyvinvointi parantaa tehokkuutta.
13. Työhyvinvointi on sama asia kuin työmotivaatio tai työtyytyväisyys.
14. Työhyvinvointi lähtee vapaa-ajan käytöstä.
15. Työhyvinvointi lähtee hyvin organisoidusta työstä.
16. Työhyvinvointi lähtee hyvästä palkasta.
17. Työhyvinvointi lähtee hyvistä työkavereista.
18. Työhyvinvointi lähtee itsenäisestä työnteosta.
19. Työhyvinvointi lähtee hyvästä johtajasta.
20. Työhyvinvointi on huomioitu omalla työpaikallani.

**Esitetään uudelleen sama kysymys kuin alussa:**

21. Mitä on työhyvinvointi?
22. Onko jotain, josta mielestäsi pitäisi puhua työhyvinvoinnin yhteydessä?
23. Voiko työhyvinvointia sanoa sanahelinäksi?
24. Millä sinun hyvinvointisi työssä parantuisi?
25. Millä yksikkösi hyvinvointia voitaisiin nostaa?

**OSA 2. KULTTUURI****Kulttuuria testaavia kysymyksiä / väitteitä.**

Olisiko hyvä työntekijä asiakaspalvelukeskukselle mielestäsi:

1. Työn huumorilla vai vakavasti ottava?
2. Työtä eteenpäin siirtävä vai työtä tekevä?
3. Puhelias vai hiljainen?
4. Työhön täysin keskittyvä vai työstä joskus irtoava?
5. Asiat muistava vai asioita soveltava?

**Pitävätkö seuraavat väitteet mielestäsi paikkansa? Miksi?**

On tärkeää neuvotella asioista työkavereiden kanssa.

Työtä on tärkeä tehdä täysin itsenäisesti.

Työn organisointia tulisi parantaa.

Jokainen tietää omat vastuunsa.

Töitä tehdessä voidaan joustaa puhutusta.

Töissä tulee pitää kiinni siitä, mitä on sovittu.

Palaverit ovat hyödyllisiä.

Asioita ei yleensä saada sovittua kokoonnuttaessa.

Työkavereiden keskinäinen huumori on piristävää.

Yksikössä voitaisiin tehdä enemmänkin töitä.

Muiden yksikköjen kanssa on vaikea työskennellä.

Yksikköjen välinen yhteistyö sujuu.

Asiakaspalvelussa on osaavia työntekijöitä.

Saan työkavereiltani avun ongelmatilanteisiin.

#### **Liite 4. Suostumus haastatteluun osallistumisesta**

|                                    |              |
|------------------------------------|--------------|
| <b>Tutkimuslupa</b>                | <b>Kalle</b> |
| <b>Honkanen</b>                    |              |
| <b>Haastattelututkimus</b>         | <b>VTK</b>   |
| <b>Työhyvinvointi ja Kulttuuri</b> |              |

Osallistun Kalle Honkasen suorittamaan työhyvinvointia ja kulttuuria koskevaan haastatteluun, ja annan tällä lomakkeella suostumukseni sen tallentamiseen videolle ja ääniraidalle 23.9.2010 seuraavin ehdoin.

Haastattelumateriaali ääniraitana sekä kuvana on ainoastaan haastattelun suorittajan, Kalle Honkasen katsottavana ja käytettävänä siihen asti, kun se on kirjoitettu puhtaaksi. Haastattelumateriaali tuhoetaan puhtaaksikirjoittamisen jälkeen niin, että se on olemassa vain tekstinä. Tässä versiossa ei ole tunnistetietoja, ja mistään ei käy suoraan ilmi henkilöllisyyteni tai työpaikkani. Lopullisessa tutkimuksessa noudatetaan vastaavaa viittaustapaa.

Materiaalia käytetään tällä luvalla ainoastaan tutkimuksen suorittajan Pro Gradu –opinnäyttetyön tekemiseen.

---

NIMEN SELVENNYS

---

ALLEKIRJOITUS